

Paolo Donati

CATENE DI SMONTAGGIO

Viaggio nei nuovi spazi di lavoro



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

LA SOCIETÀ
Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paolo Donati

CATENE DI SMONTAGGIO

Viaggio nei nuovi spazi di lavoro

FRANCOANGELI

Foto di copertina per gentile concessione di:
Francesco Radino, Microsoft Head Quarter, Innovation Campus a Peschiera Borromeo (Milano) 2011,
progetto a cura di REVALUE;
Barbara Corsico, Nuovi uffici BMW Bank ed Alphabet (Gruppo BMW) a San Donato Milanese
(Milano) 2021, progetto a cura di REVALUE e GBPA ARCHITECTS

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa. Il senso e il diritto al Lavoro tra vecchi e nuovi schemi	pag.	7
---	------	---

Parte 1 – Idee

Progettare scenari	»	17
Leadership nomade	»	19
Lo spazio di un incontro	»	22
Collaborazione Agile	»	26
Luoghi produttivi: spazi a confronto!	»	29
Creatori di Bellezza: verso una nuova visione del workplace	»	32
Workplace identity: come la Cultura disegna gli spazi di lavoro	»	36
Verdi e Sostenibili: i “green offices” come generatori di cambiamento!	»	39
Fabbriche intelligenti per uomini intelligenti	»	42
In mensa veritas!	»	46
Ridisegnare gli spazi di lavoro a casa	»	50

Parte 2 – Persone

PWC (Visione), <i>Luca Ruggi</i> , HR Director di PWC Italia	»	57
--	---	----

Sostenibilità (Barilla), <i>Ruggero Rabaglia</i> , HR Director Region Italy	pag.	64
Passione (Sperlari), <i>Elisabetta Pezzotta</i> , HR Director	»	70
Digital Change (Chiesi Farmaceutici), <i>Umberto Stefani</i> , Global Chief Information Officer	»	73
Formazione (Zambon), <i>Matteo Villa</i> , Training Global & Open Organization Manager	»	77
Persone (Coca-Cola HBC Italia), <i>Matteo Butturi</i> , HR Manager	»	82
Design (Revalue), <i>Cristiana Cutrona</i> , Founder, Architetto	»	86
Change Management (Kedrion Biopharma), <i>Alessandro Renna</i> , Global Head of Talent, Performance & Reward	»	90

Parte 3 – Oggetti

Tavolo	»	97
Sedia	»	102
Luce	»	106
Computer	»	110
Macchinetta del caffè	»	113

Conclusioni

Catene di smontaggio	»	121
L'Autore	»	124

Premessa

Il senso e il diritto al Lavoro tra vecchi e nuovi schemi

Un aspetto di comune esperienza ci insegna che l'uomo tende ad aggregarsi con altri individui così da creare comunità più o meno complesse, stabili o articolate.

Di tali gruppi sociali si entra a far parte a volte spontaneamente, a volte necessariamente: pensiamo ad esempio al fatto che ciascuno di noi è parte del gruppo sociale Stato per il solo fatto di essere nati da genitori italiani.

Gli interessi che il gruppo sociale tende a soddisfare tendono ad essere collettivi, perché mirano a perseguire un interesse comune dato che, nel caso andassero a tutelare i soli interessi individuali dei singoli componenti, non andrebbe a comporre l'interesse del gruppo.

In questo senso l'interesse comune, non egoistico, dei consociati porta comunemente a far sì che questi gruppi – una volta determinati i valori e gli interessi comuni – si dotino di regole organizzative ed istituzionali in grado di dare al gruppo il carattere della stabilità e della continuità nel tempo.

E siccome ogni società non può che fondarsi sul diritto, non può esservi società senza dei principi ordinatori e un'organizzazione (“ubi societas ibi ius”) che non li ritiene pure formule verbali ma espressione della vita stessa di una determinata comunità.

Un qualcosa che la nostra Costituzione ha fatto dettando, al termine del secondo conflitto mondiale, dei principi comuni e collettivi in grado di dare al gruppo sociale “Italia” una “mission” e una “vision”, è tipicamente ciò che ogni azienda tende anch'essa a fare inserendo tali valori dentro programmi, regole ed artefatti di cui anche gli uffici fanno parte posto che riflettono la cultura aziendale.

È chiaro che queste regole e questi principi, siano essi riferiti al gruppo sociale “Stato” o “Azienda”, sono figli di specifiche visioni, valori ed esperienze che a volte tendono a mutare nel tempo.

Quello che in parte appare oggi accadere non solo attorno al concetto di Lavoro, ma anche alle sue forme, tempi e metodi che – nel mondo di oggi – stanno sempre più mettendo in discussione dogmi e principi che fino a poco tempo fa apparivano come quel “posto fisso” in cui rifugiarsi. Ma se le regole e le leggi possono anche cambiare nel tempo, non così facile è rivedere quei valori comuni che hanno creato la nostra identità e la nostra cultura anche in fatto di Lavoro.

Quello che, come sappiamo, la nostra Costituzione pone subito al centro dell’art.1 quando prevede che: “L’Italia è una repubblica democratica fondata sul Lavoro”.

Ma quale Lavoro essa intende? Perché la domanda potrebbe essere: siamo sicuri che quello che essa prevede è ancora applicabile all’attuale mondo economico?

È per questo che – per iniziare questo viaggio sui “nuovi modi di lavorare” – ritengo sia fondamentale partire dal concetto di “rapporto di lavoro” inteso non solo come aspetto prettamente di tipo “sociale” ma anche come un complesso insieme di diritti e doveri che intercorrono tra le parti di un rapporto. E che quindi dipende esclusivamente dall’incontro tra la libera volontà del lavoratore e quella dell’impresa.

Un incontro particolare questo, posto che – tra le sue caratteristiche tipiche previste *ex lege* – prevede nella sua forma più diffusa la subordinazione del lavoratore al datore di lavoro. Come stabilisce infatti l’articolo 2094 codice civile: “è prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore”. Una regola riaffermata anche nell’articolo 2086 del codice civile dove si dice che: “l’imprenditore è il capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”.

La subordinazione del prestatore di lavoro non è pertanto solo una notazione prettamente economica, funzionale o tecnico-organizzativa ma direi anche “personale” dato che – essendo assoggettata a un potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro – investe la personalità stessa del lavoratore (articoli 2104 e 2106 cc). Ciò che di fatto, spiega la ragione di molte delle norme che governano il rapporto di lavoro e, più in generale, lo stesso diritto del lavoro italiano.

La subordinazione diventa così nel nostro ordinamento una caratteristica costante del lavoro, sia esso fisico che intellettuale. Ciò che di fatto

pone il rapporto di lavoro come uno degli elementi tipici di un'organizzazione aziendale.

Di più: se l'azienda non è solo il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 cc) ma anche un organismo economico unitario nel quale l'elemento personale è intimamente legato a quello patrimoniale, quest'organismo diventa pertanto la condizione necessaria del lavoro. In altre parole, lavoro e impresa diventano un tutt'uno.

Un rapporto complesso quest'ultimo, nel quale poteri e doveri di varia natura gravitano attorno a due obbligazioni reciproche: quella che, da un lato, ruota attorno alla prestazione di un lavoro – tipicamente legata a un fare fisico o intellettuale – e quella che, dall'altro lato, pone l'obbligo di dare una retribuzione a carico dell'impresa.

Posto che è attraverso il fare che potenzialmente emerge l'essere, i padri costituenti hanno previsto che alla subordinazione faccia però riscontro la tutela della libertà e della personalità umana del lavoratore e delle sue organizzazioni sindacali.

Ecco allora che il Lavoro diventa un'attività costruttiva, mai una limitazione della persona. Come disse infatti Giuseppe Dossetti, il diritto ad avere i mezzi per una esistenza libera e dignitosa non deriva dal semplice fatto di essere uomini ma dall'adempimento di un lavoro.

L'idea che il Lavoro è un mezzo per raggiungere il fine più nobile del "bene comune" lo ritroviamo all'art. 4 della Costituzione: "la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendono effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società".

Mettendo assieme l'idea illuminista del lavoro come strumento per conseguire il progresso sociale con quella marxista del lavoro come dovere ma anche con quella cattolica per cui il lavoro concorre al progresso materiale e spirituale della società, nell'impianto della nostra Costituzione il Lavoro diventa pertanto il modo per concorrere alla costruzione del benessere materiale e personale di ogni cittadino.

Da qui potrebbe già sorgere la conclusione che un cittadino che non lavora crea un danno sociale oltre che personale a sé medesimo: in altre parole, se un individuo sceglie deliberatamente di non lavorare, non solo si limita in termini di crescita personale e spirituale, ma altresì elimina quel suo contributo che la Costituzione afferma essere direttamente o indirettamente in grado di arricchire la crescita, il sostentamento e lo

sviluppo della comunità in cui vive. Un principio che, tra l'altro, i padri costituenti hanno previsto anche all'articolo 53 dove si ricorda che tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva.

All'interno del quadro storico in cui è nata la nostra carta costituzionale, il Lavoro pertanto diventa un "facere" di vitale importanza sociale.

La domanda ora è: può questo Lavoro essere ancora attuale? Possono questi principi essere applicabili ai New Ways of Working che oggi stanno rapidamente dando nuova forma al mondo del lavoro?

Un esempio pratico: molte delle norme del diritto del lavoro del nostro ordinamento sono indubbiamente legate, come sopra abbiamo rapidamente visto, a schemi secondo cui il Lavoro tipico è quello subordinato. Ma se, a quei tempi, era l'imprenditore a scegliere e ingaggiare i lavoratori, oggi – come abbiamo visto recentemente con il fenomeno delle "grandi dimissioni" e delle dinamiche legate allo Smart Working – succede invece che spesso sono anche i lavoratori a scegliere e ingaggiare l'imprenditore in base a determinate condizioni non più solo legate all'aspetto puramente economico. Pensiamo alla carriera, alla possibilità di fare formazione piuttosto che lavoro da remoto e quindi bilanciare tempo e lavoro.

Una facoltà, questa, che potremmo benissimo ancorare alla libertà data al cittadino di scegliere un lavoro personalmente più confacente alle proprie inclinazioni e possibilità (art. 4 Costituzione). Un aspetto che, volendo, ritroviamo anche nella Carta dei diritti fondamentali della Comunità Europea all'art.15, paragrafo 1, quando si prevede che appunto che ogni persona ha il diritto di lavorare e di esercitare una professione liberamente scelta o accettata.

Questo "diritto al lavoro" come più ampio progetto a cui tendere in funzione democratica e sociale diventa, come Pietro Ichino ha avuto modo di ricordare, il "modo costituzionale" cui la Repubblica – dentro un sistema economico aperto – deve tendere. Ovviamente promuovendo, tra le altre cose, anche un mercato del lavoro ben funzionante, fluido e ricco di servizi efficienti sia in termini di collocamento che di previdenza sociale o di sicurezza. Cosa che, come sappiamo, ancora oggi collide con una realtà che spesso non pare essere fedele a questo principio per tutta una serie di motivi che qui non vogliamo approfondire.

L'evoluzione del mercato del lavoro, contestualmente al mutare degli scenari economici e politici internazionali, sta insomma ponendo nuovi interrogativi che ci costringono a riflettere sul concetto di "lavoro" così

come normato in precedenza attorno a modelli economici e lavorativi ormai distanti da scenari che oggi, grazie anche alla “digital transformation”, sono sempre più in continuo e rapido cambiamento.

Pensiamo ad esempio all’uso delle piattaforme digitali presenti a livello globale e che rappresentano ormai un modello diffuso di organizzazione dell’impresa. Piuttosto che a quelle che, rendendo sempre più labili i confini tra autonomia e subordinazione, creano nuove tipologie di lavoratori ma anche nuove problematiche in termini di garanzie di lavoro e tutele sociali.

Ma questo concetto del “nuovo lavoro”, a ben vedere, non è figlio delle vicissitudini degli ultimi anni ma un’idea che già negli anni ’80 venne pensata da Frithjof Bergmann alla luce delle nuove tecnologie informatiche. Bergmann – rivedendo i classici concetti di Tempo, Spazi e Contratti di lavoro – coniò appunto questo termine per stimolare a uscire dalla classica immagine del lavoro “taylorista” (soprattutto in ufficio) in modo da dare ai lavoratori maggior libertà ed ingaggio. E quindi più produttività.

Ecco allora che, con il passare degli anni, quest’idea si realizza via via anche nei luoghi di lavoro attraverso uffici mobili, spazi più flessibili e strumenti digitali. Da cui il termine “New Ways of Working” (NWoW) si ispira per allineare questo “nuovo lavoro” ai nuovi scenari volatili, liquidi, incerti e ibridi del mondo globale e digitale di oggi attraverso la rimozione delle tradizionali barriere e stili di gestione del passato.

Un’idea che, nel noto modello delle 3B Clapperton, caratterizza il significato di smart working attraverso il giusto mix di sviluppo dei Behaviours (comportamenti), Bytes (tecnologie) e Bricks (layout fisico).

Una sfida questa che, da ultimo, dobbiamo anche ancorare a un altro dato di fatto: vale a dire che, fuori da un contesto di lavoro ripetitivo e “fordista”, tutti abbiamo un diverso modo di lavorare.

Un qualcosa che, da consulente, mi piace e spesso amo dimostrare in azienda attraverso un semplice ma efficace gioco fatto con il metodo Lego: provate a dare a delle persone dei classici mattoncini Lego ed invitateli singolarmente a metterne casualmente insieme cinque o sei. La possibilità che in questo gruppo si faccia esattamente la stessa costruzione vedrete che è praticamente assai remota. Come sappiamo infatti esistono diversi modi di giocare, di pensare, di fare e quindi anche di lavorare!

Rispettando allora il fatto che non tutti lavoriamo allo stesso modo andiamo pertanto a includere le diversità non solo dal lato pratico ma anche generazionale: ancora oggi ci sono persone che quando hanno iniziato

a lavorare non avevano internet e, viceversa, ragazzi che non hanno mai visto un mondo senza smartphones. E che si aspettano di poter comunicare con i propri colleghi ovunque si trovino e ogni volta che lo desiderano. Generazioni che non possiamo ignorare semplicemente perché ormai stanno diventando numericamente sempre più presenti nel mondo del lavoro. Ma anche, post Covid, lavoratori più esperti o aziendalmente più anziani che – dopo aver sperimentato più o meno forzatamente il lavoro da casa (Work from Home/WFH) non riescono più ad accettare i tradizionali confini tra casa e vita lavorativa. Piuttosto che la necessità di essere legati a una scrivania fissa per portare a termine un lavoro: se posso rispondere alle mie e-mail da casa, o in viaggio, all'ora che mi piace, perché dovrei essere alla mia scrivania dalle 9 alle 17.30? Perché non posso portare i miei figli a scuola e poi venire in ufficio più tardi, invece di dover essere in due posti contemporaneamente?

In effetti, il vero motivo per cui abbiamo modelli di lavoro “fissi” è in gran parte legato a precedenti modelli industriali in cui il lavoro prevedeva sia in ufficio che in fabbrica un approccio a “catena di montaggio”, dove dominava il passaggio sequenziale di oggetti fisici da una persona all'altra. Un *modus laborandi* che, nell'odierna fabbrica automatizzata, resta magari ancora possibile anche se – ormai – sempre più accanto a “cobot” e linee di montaggio “intelligenti”. Ma sicuramente un qualcosa che in ufficio difficilmente possiamo ancora considerare: oggi, infatti, non abbiamo più bisogno di passare il foglio di carta da una scrivania all'altra né di essere nella stessa stanza per collaborare.

Di più: il nuovo approccio al lavoro comporta sempre più uno spostamento dal datore di lavoro al dipendente del classico modello “fordista” di comando e controllo (e quindi, indirettamente, l'idea della subordinazione di cui abbiamo parlato sopra). Pensiamo all'importanza che oggi ha il termine “fiducia” che è alla base di tutti i modelli di Lavoro Agile. Nell'era dello “smart working” un individuo infatti ha il controllo del proprio tempo così come dei propri obiettivi che, ovviamente, ha concordato con il proprio capo e la propria azienda.

Ecco perché non si può più presumere che il “solito” lavoro possa essere svolto solo nel “solito” orario e nel “solito” luogo di lavoro. Come abbiamo oramai tutti imparato, le capacità intellettive non sono solo più richieste in ufficio ma anche in fabbrica: mi piace sempre ricordare che oggi anche a un magazziniere o a un operaio qualificato è richiesto l'uso della testa più che delle sole braccia!

Basti leggere i recenti studi del World Economic Forum che mostrano quali saranno le competenze più richieste a tutti i livelli nel 2025:

Top 10 skills of 2025



Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

Quindi, concludendo, il ripensamento dei nostri modi di lavorare significa rivedere non solo il Lavoro nella sua forma o sostanza (il come e dove lavoriamo), ma anche il fine ultimo (il perché) lo facciamo. Così da recuperare maggiore consapevolezza sul nostro fondamentale diritto ad “essere umani” che troviamo al centro sia del dettato Costituzionale italiano che nella carta dei diritti dell’UE.

Parte 1

Idee

Progettare scenari

Sul grande tavolo delle riunioni c'è sempre un'agenda che ad un certo punto, dopo aver parlato di vendite, costi ed efficienza, presenta un interrogativo dal nome "progetti e scenari futuri".

Sapere oggi ciò che sarà il domani è da sempre un'arte o un esercizio che parte da una particolare attitudine o capacità. Il saper uscire dall'operatività e dal quotidiano per provare a guardare un po' più in alto, oltre le vette dei budget, non è ovviamente quello fatto da maghi e raddomanti. Ma da chi, con un certo coraggio, è libero anche nel business. E non prigioniero di quell'"abbiamo sempre fatto così" da cui bisogna allontanarsi. Perché a volte stare sempre al terzo piano quando nel palazzo del business potrebbero essercene altri 15 è un peccato. Oltre allo scoprire altri 15 piani, dal diciottesimo la vista e il panorama potrebbero essere anche più belli: sai che foto potremmo scattare da girare agli amici!

L'ha detto anche Einstein: follia è fare sempre la stessa cosa aspettandosi risultati diversi. In altre parole, se non cambi metodo non cambierai mai risultato.

Un sognare o immaginare un domani diverso dall'oggi non è però un gioco: all'interno delle aziende significa fare anche se al domani. Ma pur sempre trattasi di fare, costruire, investire, assumere, dare una forma. Non solo ai numeri ma anche a chi, dentro di essi, ha un volto: le persone, i dipendenti, i fornitori e tutti quelli che vivono attorno a chi, come azienda, ogni giorno ha il desiderio di generare valore.

Che impatto ha tutto ciò nella creazione degli spazi di lavoro?

Sicuramente il mondo degli uffici negli ultimi anni ha subito un'evoluzione profonda: oltre alla spinta delle nuove tecnologie digitali, a cambiare radicalmente è la concezione stessa del Lavoro e dei suoi flussi posto che la "modern collaboration" di internet riesce a influenzare anche i nostri comportamenti offline.

Se in futuro si andrà in ufficio non perché si “deve” ma perché si “vuole”, lo spazio di lavoro sarà sempre più legato a fare dell’ufficio un luogo pensato un po’ come un social network, sempre più attento all’individuo e ai suoi bisogni.

Nelle pagine che seguono proveremo ad esplorare attraverso diversi racconti ed interviste quelli che oggi sono diventati i nuovi modi di lavorare (New Ways of Working/NWoW) e i nuovi spazi o che consentono di far convergere condivisioni, esperienze e collaborazione.

Per scoprire che anche il fare “impresa” stesso diventerà sempre più “intraprendere” un nuovo viaggio verso nuovi spazi in grado di coinvolgere persone più che oggetti così da essere unici e in grado di lasciare il segno, quello umano, legato al realizzare se stessi.

Leadership nomade

Alice: “Mi diresti, per favore, da che parte dovrei andare da qui?”

Gatto: “Dipende molto da dove vuoi arrivare”.

Alice: “Non mi interessa molto dove”.

Gatto: “Allora non importa in che direzione vai”.

Alice nel Paese delle Meraviglie, Lewis Carroll

In un mondo VUCA, liquido e con una complessità continua, ha ancora senso usare schemi di governance (e quindi di leadership) ancorati al secolo scorso?

Sicuramente no: perché affrontare problemi complessi come quelli attuali con strumenti complicati come quelli di una volta è già di per sé percorrere una strada per il fallimento.

Quindi se il terreno di oggi è quello di un mondo che “viaggia sempre” e in veloce e continuo cambiamento, allora essere nomadi diventa – sia per l’uomo che per i suoi spazi – quasi una necessità.

Una necessità che, se ci riflettiamo, è intimamente collegata alla storia dell’uomo. Perché l’andare oltre i propri confini è da sempre – con un “suo” tempo, una “sua” meta e un “suo” percorso – ciò che ha mosso l’animo umano: dagli esploratori preistorici fino a quelli in tuta spaziale.

E allora non è un caso se già dall’antichità persone come Abramo, Mosè, Buddha, Maometto, Gesù o Marco Polo, Cristoforo Colombo o James Cook abbiano vissuto nomadi per trovare la loro meta escatologica.

Perché, come ci hanno ben mostrato, è solo viaggiando nomadi che si può davvero maturare un “io” legato al “noi”, profondamente (non confusamente) maturo, ricco di conoscenze e di nuove esperienze. Così dando sale e sapore alla nostra identità, alle nostre radici e parallelamente ad altre culture, altri panorami e altre misure che così stimolano a confrontarci con il diverso e l’uguale per farci scoprire (o forse solo capire meglio) chi davvero siamo.

Ecco perché, anche in tempi di continuo progresso tecnologico, l’essere nomadi resta un valore.

Con un’avvertenza: nelle sue forme (ma non nel suo fine) il nomadismo moderno è profondamente diverso da quello del passato. Essere