

SCRIVANIA NON SI NASCE, SI DIVENTA: GLI STRUMENTI CHE FANNO LAVORARE BENE

La riorganizzazione della scrivania passa attraverso il benessere organizzativo

di Sara Damascelli

Si parla tanto di quanto sia difficile lavorare, ma davvero poco di quanto sia difficile farlo bene. Una difficoltà che, nei luoghi deputati a farlo, deriva anche dalla mancata adozione di quelli che dovrebbero essere i provvedimenti e le misure per la prevenzione e la tutela della salute di chi deve lavorare. Una "disattenzione" che anche in ufficio, oggi luogo di lavoro per antonomasia, comporta disarmonia e incompatibilità organizzativa, fisica e operativa, con conseguenze negative. Prova ne sono le molte parole, orali e scritte, spese su come "l'assetto dell'ufficio" sia in grado di influenzare gli indici di produttività, rendimento, benessere generale, soddisfazione, malattia, stress correlato e assenteismo. Indici, positivi o negativi, che sono il principale elemento descrittivo dello stato e dell'economia del lavoro, sia a livello di singola azienda che di singola nazione.

Confermata tale corrispondenza, per creare un ambiente in cui ci siano le condizioni ideali per poter lavorare al meglio, è necessario che la progettazione assuma un approccio multidisciplinare, considerando le caratteristiche dello spazio, ma anche quelle organizzative, relative tanto al contenuto quanto al contesto di lavoro. Questo significa andare oltre alla definizione di un layout, articolato e flessibile, cercando di adottare pratiche e strumenti organizzativi che possano garantire un allineamento costruttivo ed equilibrato tra le persone e le attività svolte nel tempo. Perché, "un'organizzazione lavorativa in salute, capace di promuovere e mantenere condizioni di benessere e qualità della vita, è in grado di sviluppare la sicurezza del lavoro, di migliorare i livelli di collaborazione e di gestire la conflittualità interna. Il tutto ponendo obiettivi chiari e condivisi, incrementando processi di equità organizzativa, dando impulso all'innovazione e garantendo efficienza". (Fonte: "Dalla valutazione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato alla promozione del benessere organizzativo", Protocollo di Lavoro sviluppato da Ecoconsult - Flavio Pacelli, 2010)

Con l'insorgere di nuovi disagi e patologie, sta emergendo che i fattori legati alla gestione del lavoro possono costituire un ulteriore fattore di rischio – riconducibili allo Stress Lavoro-Correlato – che possono danneggiare il lavoratore (vedere tabelle a lato). Studiare allora le condizioni e l'ambiente di lavoro, il processo attraverso il quale viene sviluppato, le modalità di relazione e comunicazione, significa imputare al quadro organizzativo stesso, la prima ragione di benessere psico-fisico del lavoratore, che ha una ricaduta diretta sull'andamento e sui profitti dell'azienda.

Per capire meglio il significato e lo scopo di questa premessa, abbiamo coinvolto tre professionisti che ruotano intorno al mondo dell'ufficio, con competenze e modalità diverse: Rosanna Gallo, Armini-

Tab. 1

Rischi legati al contenuto del lavoro

CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO
Ambiente di lavoro ed attrezzature	Problemi inerenti l'affidabilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture e attrezzature di lavoro
Pianificazione dei compiti	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
Carico/ritmo del lavoro	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, lavoro prolungato

Tab. 2

Rischi legati al contesto lavorativo

CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO
Funzioni e Cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, scarso supporto nella soluzione dei problemi e lo sviluppo personale, scarsa definizione degli obiettivi organizzativi
Ruolo nell'organizzazione	Ambiguità e conflitti di ruolo, responsabilità di altre persone
Progressione della carriera	Incertezza nella carriera, promozione insufficiente o eccessiva, bassa retribuzione, insicurezza lavorativa, scarso valore sociale attribuito al lavoro
Autonomia decisionale/controllo	Ridotta partecipazione al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro
Rapporti interpersonali sul lavoro	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
Interfaccia casa/lavoro	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera

(Fonte: "Dalla valutazione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato alla promozione del benessere organizzativo", Protocollo di Lavoro sviluppato da Ecoconsult Srl Benessere organizzativo, Flavio Pacelli, 2010)

stratore Unico di Europa, Società di consulenza per lo sviluppo delle Persone e delle Organizzazioni; Luciano Guglielmini, Country Manager di Humanscale Italia; Flaminia Pellegrini, Workplace Manager di Cisco Systems.

PROGETTARE L'UFFICIO ANCHE ATTRAVERSO IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Creare e sostenere il 'benessere organizzativo' ha il vantaggio competitivo di assicurare efficienza e produttività, ma anche motivazione, fiducia e serenità in azienda.

Rosanna Gallo, psicologa del lavoro, ha confermato come un gruppo di persone lavori bene se l'ambiente di lavoro in senso fisico, funzionale ed estetico (il layout), lo stile di guida dell'organizzazione (il modello di leadership) e il modo di vivere i rapporti sono coerenti con l'idea di sostenere il tipo di lavoro stesso e chi lo deve svolgere. "Il contesto influenza molto il rendimento delle persone, ma questo non è sufficiente se le energie non sono finalizzate e se manca un orientamento all'obiettivo preciso e fermo, - ha precisato la dottoressa Gallo -. Obiettivo da cercarsi attraverso il giusto equilibrio tra gestione, formazione, collaborazione, capacità di ascolto e di gestione del conflitto, pari opportunità nell'accesso alle informazioni e alla carriera, possibilità di sviluppo, valorizzazione e responsabilizzazione, sostegno delle relazioni e clima sereno, facilitazioni e strumenti. Un approccio che integra aspetti psicologici, sociali e fisici, e che individua proprio nel "fattore organizzazione" la fonte principale di benessere dei lavoratori. Con il nostro mestiere infatti, oltre a cercare di fare prevenzione, interveniamo all'interno dell'organizzazione aziendale, partendo dalla convinzione che la ricerca del 'benessere-organizzativo' sia il pre-requisito per l'ottenimento di un indice di produttività davvero superiore. Questo metodo, può implicare un processo di cambiamento e può riguardare componenti e livelli diversi, a seconda della situazione, andando sempre a toccare anche la sfera del singolo dipendente. La prima cosa che facciamo è osservare la cultura e l'etnografia di un'azienda, operazione attraverso cui è possibile capire subito, per esempio, quale sia l'atteggiamento tenuto dal management, se il lavoro è segmentato, se c'è comunicazione tra le funzioni, ecc. A rivelarlo sono soprattutto segnali esterni (come la presenza di tavoli aggregabili, sale riunioni con facilitazioni tecnologiche, spazi luminosi e pareti trasparenti, o porte chiuse, strumenti poco funzionali, pareti disadornate, ecc), puntualmente confermati parlando con i dipendenti".

Il layout, pensato in maniera sempre più raffinata, insieme alla disponibilità di servizi e di tecnologie, ol-

SCRIVANIA NON SI NASCE, SI DIVENTA: GLI STRUMENTI CHE FANNO LAVORARE BENE



Rosanna Gallo psicologa del lavoro e docente di Promozione del Benessere Organizzativo all'Università di Parma.

È amministratore unico di Eu-tròpia, società di consulenza per lo sviluppo delle Persone e delle Organizzazioni, la cui attività si distingue per l'approccio di ricerca-intervento che guarda ai fenomeni evolutivi per nuovi modelli interpretativi. Il team di Eu-tròpia si compone di consulenti, provenienti da realtà internazionali, docenti universitari ed ex dirigenti d'azienda portatori di competenze trasversali a tutte le necessità di intervento manageriale e organizzativo. Tra i principali clienti: 3M, ABI, AstraZeneca, Autogrill, Barilla, Basf, Banca Credito Cooperativo, Chebanca!, Denso (Toyota), Generali, GlaxoSmithKline, Google, ING Direct, Lowara ITT Group, Marzotto, Merck Serono, Pirelli, Schneider Electric, Starwood, UBI Banca.

Fra le sue pubblicazioni "Change the game. Creare valore con le persone in tempi difficili", FrancoAngeli 2009, "Qualità della vita e sicurezza nei luoghi di lavoro. Strategie, ruoli, professionalità e interventi", FrancoAngeli, 2009 www.eu-tropia.it

tre al controllo dei parametri microclimatici e all'estetica, rimane fondamentale nella determinazione della qualità del livello di benessere di un ufficio, perché rispecchia la struttura pratica e funzionale dell'azienda; ma non è sufficiente a garantire anche il benessere organizzativo, in senso lato e figurato.

Migliorare l'organizzazione, tra le varie soluzioni possibili, significa utilizzare anche strumenti più consoni allo svolgimento del lavoro. Strumenti suddivisibili in due classi: quelli finalizzati a **proteggere le persone al lavoro**, e quelli a **proteggere o a valorizzare il lavoro delle persone**. Oltre a uno spazio bello, confortevole e stimolante, quanto influisce sul benessere e sull'efficienza del lavoro, il fatto che l'azienda metta a disposizione anche moderni supporti ergonomici (per esempio una seduta migliore, un braccio porta video, ecc.) o tecnologici (per esempio un i-pad, un nuovo modello di pc, ecc.)? Qual è il loro contributo concreto?

"Questa possibilità fa percepire a chi lavora, la cura e l'attenzione nei suoi confronti da parte dell'azienda. E il sentimento emotivo di riconoscenza e orgoglio che ne deriva, influenza il profitto e la produttività in modo positivo, risponde la Gallo. Spesso però questi strumenti vengono considerati benefits, e non un potenziale investimento per sé e per l'azienda, trascurando di pensare a quale sia la convenienza d'uso. Vorrei anche sottolineare che, altrettanto spesso, è l'azienda a non facilitarne l'impiego corretto,

dando per scontate le istruzioni necessarie, lasciando che questo non venga sfruttato nel pieno delle sue possibilità. Lo strumento di lavoro perde così il suo valore, declassato a semplice 'gadget', magari lasciato in un angolo o usato impropriamente, non rappresentando un vantaggio per nessuno".

Problema non irrilevante. Il suggerimento è allora quello di fare un passaggio ulteriore: di concedere il tempo di elaborare le innovazioni introdotte, di qualsivoglia natura esse siano, andando a spiegare le motivazioni di determinate scelte, evitando di fare sottintesi e di non considerare ed educare sufficientemente le persone.

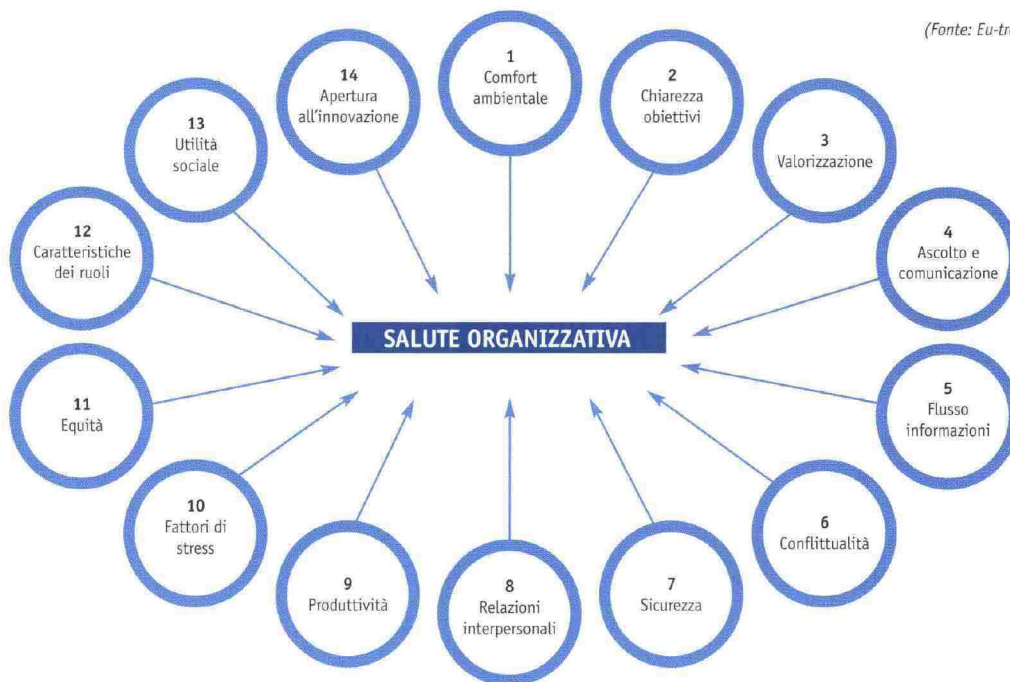
"Per intervenire opportunamente all'interno di questo processo, evitando sprechi inutili e acquisti sbagliati, è necessario, secondo la mia esperienza personale, che il Responsabile delle Risorse Umane e il Facility Manager si parlino e collaborino. Quest'ultimo infatti può recepire le reali necessità da introdurre in azienda, solo attraverso dati filtrati sulla base dei reali bisogni manifestati delle persone".

I cambiamenti nell'organizzazione aziendale

Cos'è cambiato nell'organizzazione aziendale negli ultimi anni? A un'esperta del settore, quale la dottoressa Gallo, la domanda nasce spontanea: "Prima c'era più sicurezza perché tutto era più semplice e strutturato. Tale sicurezza garantiva alle persone un'iden-

I fattori organizzativi

(Fonte: Eu-tròpia)





tità, un ruolo e una modalità di comportamento chiari, oltre a un tipo di socializzazione regolata. Oggi, tutto è troppo veloce e considerato automatico, necessariamente intuitivo: le persone non sono preparate alla gestione di una tale complessità che fa perdere loro i riferimenti. Le riorganizzazioni sono frequentissime e da piani decennali, si è passati a piani annuali con revisione semestrale. Le continue riorganizzazioni creano ansia e incertezza. In questo periodo storico si vede tanta sofferenza in ufficio, con le persone che si sentono in gabbia e sotto stress: una reazione a catena che produce preoccupazione, paura, depressione o rabbia, riduzione di lucidità e incapacità di gestire le emozioni. Il risultato? Le persone si ammalano, sia a livello fisico che psicologico: ne consegue una diminuzione della produttività e un aumento di costi dovuto all'assenteismo e al danneggiamento degli strumenti di lavoro. A mio parere, si continua a dare molta considerazione all'innovazione del mezzo tecnologico e molto poca all'innovazione delle persone, anche in termini di organizzazione" ha poi concluso.

COME CREARE UN POSTO DI LAVORO CONFORTEVOLE

Quanto sopra ci fa riflettere sul fatto che le moderne tecnologie hanno facilitato, modificato e velocizzato il modo di lavorare, di dare, ricevere e cercare informazioni, ma hanno anche implicato nuovi modi di far lavorare insieme il corpo e il cervello dell'uomo. A cominciare dalla postazione di lavoro.

"Dal punto di vista ergonomico, una postazione di lavoro è più corretta se è organizzata da strumenti di lavoro che contribuiscono a prevenire tutta una serie di disagi che possono generare stati di affaticamento mentale, visivo e muscolare". *Luciano Guglielmi*, che da molti anni ha fatto dell'ergonomia del posto di lavoro il suo credo professionale, ha focalizzato l'attenzione sull'aspetto "esistenziale" di chi trascorre molte ore seduto davanti ad una scrivania. La quasi totalità del parco scrivanie esistente non evidenzia un approccio ergonomico e non certo per colpa della scrivania

FLO è un braccio portamonitor in alluminio verniciato, acciaio verniciato e tecnopolimero, dotato di sistema di aggancio - sgancio rapido, predisposto per attacco VESA e con meccanismo di sicurezza antiasportazione del monitor. Disponibile anche nel modello TABLET con supporto regolabile dotato di serratura di sicurezza. Prodotto da Creando, divisione della Crea Design

(www.creando.com)

SCRIVANIA NON SI NASCE, SI DIVENTA: GLI STRUMENTI CHE FANNO LAVORARE BENE

4 Pillars of Ergonomics



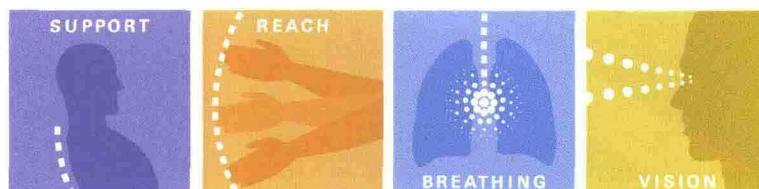
Luciano Guglielmini riconosciuto come uno degli "esperti" in materia di ergonomia del posto di lavoro Luciano Guglielmini promuove il marchio Humanscale in Italia, Grecia e Turchia. Una credibilità acquisita per le esperienze ottenute sul campo e per gli insegnamenti ricevuti da importanti accademici nonché da associazioni orientate alla prevenzione e alla tutela della salute di chi trascorre gran parte del suo tempo davanti ad un computer.

Ha offerto il suo contributo, non solo commerciale, per migliorare la Qualità della vita operativa di chi abita più in ufficio che a casa. Immediata è stata l'intesa con il gruppo americano Humanscale che fonda le sue origini culturali sulla progettazione di soluzioni pensate per garantire una postazione di lavoro più confortevole

ma per le cattive abitudini posturali degli operatori. Corretta postura assisa, corretto posizionamento in altezza e profondità del video, illuminazione appropriata sul piano di lavoro e maggior attenzione all'apparato respiratorio sono elementi praticamente assenti. Queste cattive abitudini manifestano, all'inizio, una serie di disagi che il nostro corpo tende a sopportare ma che alla lunga determinano un vero e proprio discomfort non solo muscolo scheletrico ma anche visivo, respiratorio e circolatorio. Posizioni innaturali – precisa Guglielmini – che producono un evidente danno per le persone ma anche per l'azienda che non sempre ottiene il massimo rendimento. Migliorare la qualità del posto di lavoro è oggi possibile soprattutto con la dotazione di dispositivi ergonomici: bracci porta video, porta laptop, lampade da lavoro e, in casi più specifici, purificatori d'aria, porta cpu, leggii documenti e pedane appoggiate. Strumenti di lavoro che, se utilizzati con continuità, fanno la differenza a livello fisico e produttivo. Pensiamo, in particolare, al braccio porta video che, per la sue specifiche di posizionamento sulla scrivania, "obbliga" l'operatore ad assumere una postura assisa corretta, con un sostegno salutare della colonna vertebrale (tratto lombare e dorsale) mediante lo spontaneo utilizzo di un "qualsiasi" schienale: la tendenza, quasi assoluta e quella di curvare in avanti (la cosiddetta "posizione" fantino) occupando solo la parte anteriore del sedile per avere una maggiore visibilità del video, solitamente troppo basso e lontano. L'affaticamento visivo è anche risolto, in gran parte, dalla lampada da lavoro che porta luce dove è senz'altro più necessaria: efficienza assoluta anche in ambito di risparmio energetico.

Entrando nel campo dell'applicazione della metodologia ergonomica e dei suoi principi, si può affermare, che questi dispositivi, citati ad esempio, sono un rilevante contributo per offrire confortevole adattabilità e prevenzione, in senso generale. Alcuni consigli sono riportati nella pagina a lato.

Ma quali sono gli interventi pratici e l'impegno economico nel trasformare una "scrivania" in un posto di lavoro ergonomico? Poche centinaia di Euro ma, prima ancora, la volontà di procedere in questo senso.



"Rispetto al recente passato, la forma e la dimensione della scrivania sono aspetti meno rilevanti – ha evidenziato Guglielmini –. Oggi, il piano di lavoro è "meno pesante" proprio perché deve ospitare solo uno schermo, una tastiera e un mouse: la dotazione di computer più compatti e di dimensioni molto più contenute rispetto al passato, permette una configurazione più essenziale a vantaggio di un maggior spazio che può essere addirittura aumentato, per esempio, con l'utilizzo del braccio porta video che, di fatto, elimina l'ingombro e l'immobilità della base del monitor; L'aspetto "curioso" è che non molti addetti ai lavori ne conoscono ancora l'esistenza e i vantaggi. Altri lo considerano ancora un accessorio perché molti produttori lo presentano come tale! Aumentare lo spazio libero della scrivania significa anche poterne diminuire la larghezza, con notevole risparmio negli ingombri, senza stravolgere il layout dell'ufficio.

Inoltre esiste un problema di interpretazione delle normative vigenti: non esistendo obblighi di legge palesi, spesso manca l'incentivo ad investire, anche in formazioni, nonostante si parli tanto dei rischi correlati allo stress lavorativo e di come sia importante che le aziende predispongano misure per la prevenzione e la tutela della salute nei luoghi di lavoro. Il recente Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro (DLgs 81/08), per quanto riferito al lavoro al videoterminale, non ha sostanzialmente variato "i requisiti minimi" già indicati nella Direttiva CEE 90/270 recepita poi dal più noto DLgs 626/94, ma il Legislatore, come si legge nell'articolo 15, comma 1, lettera d) del DLgs 81/08, introduce l'obbligo del rispetto dei principi ergonomici nella concezione dei posti di lavoro, nella scelta delle attrezzature e nella definizione dei metodi di lavoro. Si tratta di una delle maggiori innovazioni introdotte e rappresenta l'Asse Portante "della filosofia di prevenzione". In precedenza, fermo restando l'obbligo di tutelare i lavoratori al videoterminale, non vi erano vincoli legislativi specifici relativi a principi di carattere ergonomico. Ma chi se ne occupa fino in fondo? In questo senso, molti progettisti hanno evidenziato dei limiti conoscitivi: è decisamente cresciuta la parte estetica e abitativa, ma

non altrettanto la valutazione ergonomica. Le conoscenze in materia sono ancora molto carenti: sono convinto che si possa e si debba fare ancora molto proprio perché si è fatto molto poco nel passato! Il problema, semmai, è come rendere più visibile l'intervento correttivo che, del resto, è avvenuto da molto tempo in gran parte della Comunità Europea. Il rispetto dell'ambiente, nel più ampio senso del termine – conclude Guglielmini – dovrebbe coinvolgere un numero maggiore di persone, e non perché, in parte, è un obbligo normativo. Le risorse umane sono il bene più prezioso dell'azienda: sono il motore di ogni attività e vanno tutelate se si vogliono percorrere con successo "i chilometri necessari allo svolgimento ottimale delle loro mansioni" e senza eccessiva manutenzione. In questo senso la manutenzione "preventiva" è costituita anche dalla dotazione di alcuni dispositivi ergonomici applicabili sia a milioni di scrivanie statiche (uffici di concezione meno recente) che a posti di lavoro più moderni (poche decine di migliaia) senz'altro più razionali ma ancora incompleti. Non vi è nessuna differenza applicativa. Una cosa è certa: se non si applica il criterio della responsabile "manutenzione" aumenteranno insoddisfazione e disagi fisici con una conseguente, anche se lenta, diminuzione del rendimento generale di tutti gli addetti".

LA POSTAZIONE DI LAVORO IN CISCO SYSTEMS

Cisco Systems, è una multinazionale ai vertici nella fornitura di prodotti per soluzioni e reti di comunicazione (hardware, software e servizi), da sempre molto attenta nel considerare come le strategie di business impattano il modo di lavorare, lo spazio e l'ambiente di lavoro.

Volendo parlare nello specifico della postazione di lavoro, Cisco ha individuato alcuni fornitori di arredi e complementi di arredo che fossero in linea con le esigenze dell'azienda seguendo alcune indicazioni precise ma declinabili con un discreto margine di libertà. Le scrivanie sono piuttosto minimali e di misura standard 80x160 cm, organizzate in gruppi, assegnate o sempre a disposizione; la struttura dei tavoli è predisposta per il cablaggio e per l'unione di più piani, per l'inserimento di paretine divisorie e monitor. Una logica generale, strettamente legata alla praticità e a un tipo di lavoro dinamico che deve alimentare le idee, giustifica tali caratteristiche.

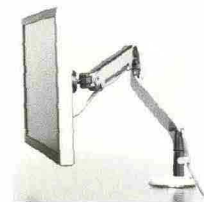
"Per la sede di Vimercate (MI), progetto che ho avuto modo di seguire fin dall'inizio – ci ha detto Flaminia Pellegrini – considerato che tutti, e non solo i 'mobile workers' (venditori e sistemisti, che rappresentano circa l'80% del personale) utilizzano un pc portatile, sono stati previsti per ciascuna scrivania un porta laptop, tastiere indipendenti e cuffie

5 consigli per prevenire stati di affaticamento mentale, visivo e muscolare

Doc. Humanscale



Mento > Centro ovvero il mento speculare al centro dello schermo. La dotazione di un braccio porta video, facilmente regolabile in altezza e in profondità, assicura una maggiore adattabilità, un comfort visivo ottimale, alleggerendo il carico sulla colonna vertebrale, oltre che sulle spalle e sulle braccia. Inoltre aumenta lo spazio utilizzabile sulla scrivania.



Ombelico > Piano ovvero l'ombelico all'altezza del piano di lavoro: regolare il sedile ad altezza appropriata assicurando un corretto "effetto suolo" dei piedi - in caso contrario utilizzare una "pedana appoggiapiedi", meglio se dinamica.



Per prevenire stati di affaticamento, in particolare visivo, la **corretta illuminazione** assume una particolare rilevanza. Oltre alla dotazione del braccio porta monitor, è importante dare luce sulla scrivania per una più chiara lettura dei documenti. Una lampada da apprezzare come importante strumento per il proprio lavoro che assicuri comfort.



La **qualità dell'aria** che si respira all'interno degli ambienti è molto più "contaminata" rispetto a quella esterna a causa della presenza di batteri, polvere e, più in generale, di Composti Organici Volatili che possono influenzare negativamente la salute delle persone che abitano lo spazio. L'utilizzo di un Purificatore d'Aria portatile può contribuire a prevenire fastidiose allergie oltre a disturbi alle vie respiratorie, assicurando una salutare e personale bolla di aria pulita.



SCRIVANIA NON SI NASCE, SI DIVENTA: GLI STRUMENTI CHE FANNO LAVORARE BENE

fie wireless, cercando di includere tutto nel budget iniziale di progetto. Certo, far quadrare il budget è sempre una questione complicata: ma le cose sono state fatte per fasi, dando priorità a chi, per il ruolo e per il tipo di lavoro svolto, può trovarsi più frequentemente in una situazione di minor comfort. Non prima però di aver informato i dipendenti che l'azienda si stava interessando al benessere di tutti. In valutazione, sempre per ogni postazione, anche l'ipotesi di introdurre i bracci porta video, in modo tale che ogni lavoratore, anche condividendo la scrivania nel tempo, possa regolare la posizione dello schermo a piacimento, e secondo le proprie caratteristiche antropomorfe". Le scelte fatte a Vimercate sono state scelte locali perché dipese dalle risorse economiche e da altre condizioni presenti. In Cisco non esiste un 'diktat' da seguire relativamente all'assetto delle scrivanie e al resto delle componenti che caratterizzano l'ufficio; ma linee guida che permettano all'azienda di mantenere un tratto di similitudine distinguibile in ogni sede, quella che chiamano "consistency", sia dall'interno che dall'esterno, sia valoriale (sostenibilità, benessere per il dipendente, ecc.) che pratico (dove vado, cosa trovo, ecc.). L'acquisto di strumenti ausiliari, come i bracci porta video e i porta lap-top appunto, viene deciso a livello direzionale locale ma non è escluso che possa derivare anche dai suggerimenti del Facility Manager o da chi, come Flaminia Pellegrini, si occupa della pianificazione e della ristrutturazione o della riorganizzazione fisica degli uffici.

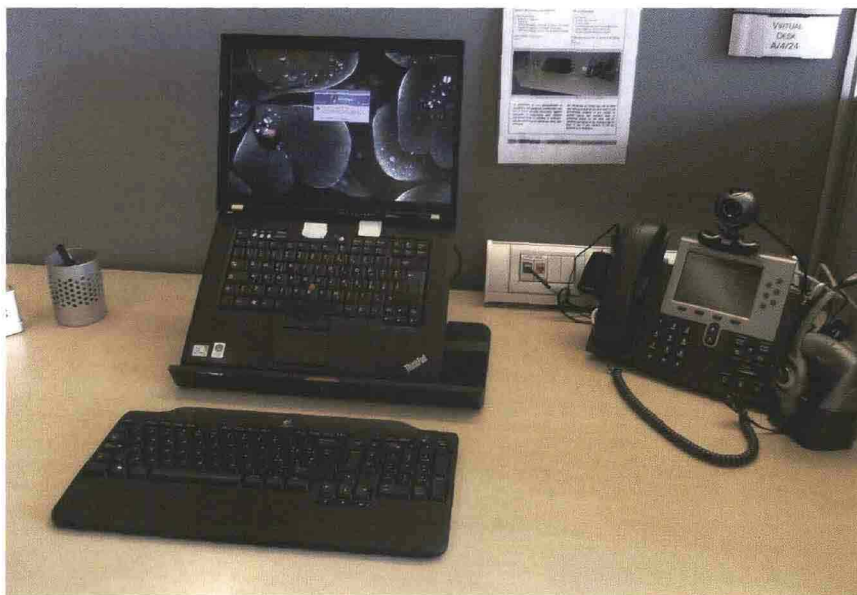
L'attenzione nei confronti dei dipendenti è dimostrata dall'ampia disponibilità nel poter chiedere: "Considerato che per Cisco la risorsa più importante è costituita dalle persone - ha voluto premettere Flaminia Pellegrini - ogni richiesta che provenga da un dipendente viene presa in considerazione, e a nessuna di queste può essere risposto "no" senza previa analisi che non ne legittimi o che, al tempo stesso, ne contraddica la fattibilità, per esempio a livello di normativa. Esiste, a questo proposito, un apposito gruppo di lavoro di Health&Safety (H&S Team) che opera a livello internazionale per tutte le sedi e che, facendo da collegamento tra il Facility Manager e le persone, ha l'incarico di soddisfare le esigenze manifestate. La metodologia seguita nel fare questo non si basa sul concetto di dare un prodotto ai dipendenti, ma sul concetto di "self assessment", ovvero sulla possibilità che loro stessi facciano un'auto-valutazione del proprio posto di lavoro dal punto di vista ergonomico e organizzativo".

L'esperienza in Cisco conferma che le persone sono spesso le prime a non richiedere e/o a non usare gli strumenti disponibili perché, in generale, non riflettono sulle agevolazioni e sui benefici che ne potrebbero trarre, fisici e non.

"Questi strumenti sono un mezzo per semplificare e agevolare il lavoro in un modo a cui spesso non si pensa - ha dichiarato Flaminia -. Per fare un esempio: molte persone usano frequentemente il telefono, ma non considerano che indossando le cuffie wireless, a disposizione nella propria postazione, potrebbero parlare e fare altro contemporaneamente avendo le mani libere, mantenere più naturalmente una posizione corretta o approfittarne per muovere la schiena, le gambe e le braccia, oppure allontanarsi per non disturbare gli altri. Pur continuan-



Flaminia Pellegrini
Workplace Manager di Cisco Systems, è responsabile portafoglio immobiliare delle nazioni mediterranee coordinando le attività in Francia, Grecia, Israele, Italia, Malta, Spagna, Portogallo. Spiccate doti di problem solving, iniziativa e proattività le hanno consentito nella sua carriera professionale di acquisire competenze trasversali e specifiche che spaziano da quelle manageriali e di tipo relazionale a quelle riguardanti aspetti tecnici, economici e legislativi. La sua attuale responsabilità consiste nell'essere l'interfaccia tra il cliente interno e il mondo Corporate, predisponendo richieste di nuovi progetti e/o servizi legati agli edifici ed alle persone, adeguate a supportare le nuove esigenze e strategie del business



do a lavorare. E questo incide davvero sull'organizzazione e sull'efficienza stessa del lavoro. Ed è per questa ragione che tutti gli strumenti valutati per l'acquisto, ergonomici o tecnologici, vengono testati prima; vengono cioè dati in prova a persone che possono risultare i campioni più rappresentativi e attendibili in termini di efficienza d'uso, per verificare se possono portare un vantaggio reale, e non essere usati male o lasciati in un angolo". Relativamente alla possibilità che le postazioni vengano fornite "all inclusive", ha poi aggiunto: "non escludo che in futuro forniture complete vengano preventivate nella fase iniziale di un progetto; anche perché i costi dei progetti sarebbero confrontabili sulla base di dati oggettivi. Il dipendente, è per Cisco il miglior cliente. Chi sta bene è anche più produttivo e svolge il lavoro nella maniera migliore e in linea con le aspettative aziendali. Purtroppo manca la cultura della prevenzione, cosa che non aiuta il lavoro né la circolazione delle informazioni circa i nuovi prodotti progettati per facilitarlo".

DESKS ARE NOT BORN, THEY ARE MADE: TOOLS FOR WORKING WELL

The reorganization of the desk is a matter of organizational wellbeing



Nella pagina accanto, la scrivania tipo all'interno degli uffici Cisco Systems a Vimercate (MI) prevede un porta laptop, tastiera indipendente e cuffie wireless.

Sopra, le postazioni organizzate in gruppi, possono essere assegnate o a disposizione

There is a lot of talk about how hard it is to work, and not much talk about how hard it is to work well. In workplaces, this is due to that lack of application of measures and techniques to promote the health and wellbeing of workers. A "distraction" that can lead to conflicts and organizational, physical and operative incompatibility, with negative consequences. The proof lies in the many words spoken and written about how the office can influence productivity, performance, general health, satisfaction, illness, stress, absenteeism. Positive and negative indicators that are the main descriptive terms for the state and economics of labor, in individual companies or entire nations.

Having confirmed this correspondence, to create an environment where there are ideal conditions for working at our best, design has to take a multidisciplinary approach, considering the characteristics of space as well as organization, both the content and the context of the work. This means going beyond the definition of a detailed, flexible layout, trying to adopt practices and organizational tools that can provide a constructive and balanced alignment between people and activities over time. Because "a healthy work organization, able to promote and maintain wellbeing and quality of life, can also help to develop workplace safety, improve levels of collaboration and reduce internal conflict. All by setting clear, shared goals, increasing processes of organizational equality, leveraging innovation and ensuring efficiency". Hence the study of working conditions and environment, the process of their development, the modes of relation and communication, means seeing layout as the main source of psycho-physical wellness for workers, with a direct impact on the progress and profits of a company. To better grasp the meaning and scope of all this, we talked with three professionals with different forms of expertise and ways of working: Rosanna Gallo, CEO of Eu-tròpia, a consulting company for the development of human resources and organization; Luciano Guglielmini, Country Manager of Humanscale Italia; and Flaminia Pellegrini, Workplace Manager of Cisco Systems.

DESIGNING THE OFFICE, ALSO THROUGH ORGANIZATIONAL WELLNESS

Rosanna Gallo, labor psychologist, confirms that groups of people work better if the environment, in physical, functional and aesthetic terms (layout), the style of management of the organization (leadership model) and the mode of relations are consistent with the idea of supporting the type of work that is to be done, and the people who do

DESKS ARE NOT BORN, THEY ARE MADE: TOOLS FOR WORKING WELL

it. "The context has a big influence on personal productivity, but it cannot suffice if energies are not directed, if there is not precise objective – Gallo explains. – The goal should be defined through the proper balance of management, training, cooperation, listening, conflict solving, equal opportunity of access to information and career advancement, possibilities of growth and responsibility, support of relations and a serene atmosphere, incentives and instruments. An approach that integrates psychological, social and physical aspects, and sees precisely in the 'organization factor' the main source of wellbeing of workers. In our job, besides an approach of 'prevention', we also intervene in organizational matters, in the belief that the pursuit of 'organizational wellbeing' is a prerequisite for obtaining real productivity improvement. This method may involve a process of change and can relate to different components and levels, depending on the situation, always going to touch the sphere of the individual employee. The first thing we do is to observe the culture and ethnography of a company, an operation through which you can immediately understand, for example, what is the attitude taken by management, if the work is segmented, if there is communication between the functions. This is revealed above all by external signals (such as the presence of grouped tables, meeting rooms with technological gear, bright, well-proportioned spaces, transparent doors and partitions, or closed doors, equipment that doesn't work, bare walls, etc.), but then it can all be checked by talking with the employees", Gallo told us.

To improve the organization, possible solutions include the use of tools that are better suited to the work. The tools can be divided into two groups: those to protect people at work, and those to protect and improve the work of people.

Besides a beautiful, comfortable and stimulating space, how much influence on wellbeing and productivity depends on equipment, modern ergonomic furnishings (better seating, monitor stands, etc.) or technology (an iPad, a new computer, etc.)? What is their concrete contribution? "This possibility makes workers feel like they are cared for by the company. And the resulting sense of gratitude and pride has a positive impact on profits and productivity", Rosanna Gallo concludes.

CHANGES IN CORPORATE ORGANIZATION

What has changed in business organization in recent years? For sector experts the question comes spontaneously: "Before, there was more security because everything was simpler and more structured: this security guaranteed a sense of identity, with clear roles and behavior, as well as certain level of socialization. Today everything is too fast and considered automatic, everything has to be intuitive: people are not prepared to manage such complexity, so they lose their bearings. Rearrangements are frequent, and instead of ten-year plans, we now have annual plans with monthly reviews. This creates anxiety, uncertainty and stress: a chain reaction that produces worry, fear, depression or anger, decrease in alertness and inability to manage emotions". The result? "People get sick, both physically and psychologically, meaning a decrease in productivity, more absenteeism, and costs due to damage to work equipment. In my view, we are still focusing too much on technological innovation, and not enough on human innovation, also in terms of organization", he concludes. All this makes us think about the fact that modern technologies have indeed facilitated and accelerated changes in the way people work, in the way they give, receive and

seek information, but they also imply new ways of making the body and the brain work together. To ask for a tool to work better, no matter what is its nature, should therefore not be an "organizational question" that is so seldom addressed.

HOW TO CREATE A MORE COMFORTABLE WORKPLACE

So new equipment changes the nature of the workplace.

"From an ergonomic standpoint, a workstation is more correct if it is organized with tools that help prevent a variety of hardships that can generate states of mental, muscle and eye fatigue". Guglielmini Luciano, who for many years has made workplace ergonomics his professional creed, focuses on the "existential" aspects for people who spend many hours sitting at a desk. Nearly all the desks in use today do not have an ergonomic approach, though often it is not the fault of the desk, but of the bad habits of workers. Correct seated posture, correct positioning in height and depth of monitors, the right lighting for the worksurface and greater attention to the respiratory elements are all virtually overlooked. These bad habits lead at first to a series of discomforts our body tends to bear, but in the long run real problems can arise for muscles, bones and the respiratory/circulatory systems. "Unnatural positions - Guglielmini says - that produce a clear damage to the people but also for the company, that does not always get optimal performance".

Improving the quality of the workplace is now possible, especially with ergonomic devices: monitor stands, laptop stands, work lamps, air purifiers, lecterns, footrests. Working tools that if used continuously make a real physical and productive difference. Just think, for example, of monitor stands, whose proper positioning can "oblige" operators to assume a correct posture, with healthy support for the spine (lumbar and dorsal), spontaneously, without special backrests on seating; people tend to slouch forward (the so-called "jockey" position) occupying only the front of the seat for greater visibility of the video, which is usually too low and far away. Visual fatigue is also resolved, to a great extent, with proper lighting where it is most needed: this can also lead to significant energy savings.

But what are the practical things to be done, and the economic investment involved, to transform a mere desk into an ergonomic workstation? A few hundred euros are needed, and above all the desire to move in this direction.

With respect to the recent past the form and size of the desk are no longer so important. Today the desktop is "lighter", because it only has to support a screen, a keyboard and a mouse: computers are smaller, permitting more essential configurations, which leads to gains in terms of space, especially if monitors are placed on arms. The width of the top can be reduced without disrupting the layout of the office.

Many designers point to limits of knowledge in this area: aesthetics and comfort have improved, but ergonomic assessment is still weak, because people simply do not know about this area. Human resources are the most precious asset of a company: they are the motor of every activity, and as such should be cared for, to encourage optimal performance without too much maintenance. So prevention is also a matter of supplying the right ergonomic devices and tools that can be applied to millions of static desks (offices with an old design approach) or to more modern working situations, that may be more rational but are still incomplete.



doc. Humanscale

THE WORKSTATION AT CISCO SYSTEMS

Cisco Systems is a global leader in the supply of products and solutions for communications networks (hardware, software and services), very careful in considering how business strategies impact the way people work. When it comes to workstations, Cisco has identified suppliers of furniture and complements in line with the needs of the company, following precise guidelines that leave a fair degree of freedom. The desks are quite minimal, arranged in groups, assigned or always available; the structure of the tables is ready for wiring and for merging multiple tables, or the insertion of partitions and monitors.

"For our headquarters at Vimercate (Milan), a project on which I worked from the start – says Flaminia Pellegrini – considering the fact that all the employees, not just the 'mobile workers' who represent 80% of the personnel, use portable computers, every desk has been fitted with ergonomic supports for laptops, with independent keyboards and wireless headsets, trying to include everything in the initial budget and to grant priority to those who due to their role or type of work may frequently find themselves in less comfortable situations".

At Cisco there is no one dictate to be followed regarding the organization of the desks and other office components; but the guidelines make it possible to maintain a certain image in all facilities, both inside and outside, in terms of values (ecosustainability, wellness, etc.) and practices (where do I go, what will I find there, etc.). The purchasing of auxiliary gear, like monitor and laptop stands, is decided on a local level, based on the suggestions of the Facility Manager or those who work on the planning and physical restructuring of the offices.

Concern for employees is demonstrated by an open attitude, meaning they can always 'ask' – says Flaminia Pellegrini – Cisco's most important resource is people, and every request that comes from an employee is taken into account. You will never get a 'no' without prior analysis, and such an answer will depend on questions of feasibility, at the level of regulations, for example. There is a special Health & Safety Team that works internationally for all the offices, through a liaison between the Facility Manager and the personnel, with the job of responding to expressed needs. The methodology is not based on the notion of giving products to employees, but on the concept of "self-assessment", i.e. the possibility for workers to assess their own conditions, in terms of ergonomics and organization".

The Cisco experience confirms that people are often the first ones not request and/or not to use the tools available, because in general they do not think about the advantages and benefits, physical or otherwise. "These tools are a means to simplify and facilitate work in ways people often don't consider. For example: many people use the phone, but do not consider that by wearing the wireless headsets available to each station, they can talk and do other things at the same time, with their hands free, maintaining a correct position, or take the opportunity to move their backs, to stretch legs and arms, while also not disturbing others. While continuing to work. And this really affects the organization and efficiency of work itself. It is for this reason that all instruments evaluated for purchase, whether they are ergonomic or technological, are tested in trials by subjects who are good examples, and reliable in terms of usage efficiency, just to make sure if the new items can bring a real advantage, and will not be misused or left in a corner".