

# Quando lo spazio ri-prende il suo spazio. *Una lettura estetica dello smart working*

Silvia Doria

*For several years now we have been learning about smart working, or “lavoro agile”, but little is known about the role played by space in this process of organizational change that affects more and more aspects of our lives. The present paper wishes to contribute to the growing studies on the re-materialization of organizational change, proposing an aesthetic reading and understanding of the phenomenon of smart working in the light of field research. After a review of the main theoretical contributions, I will discuss a case study where change was introduced from above, starting with the construction of a new open space building. I will look into how, on the one hand, this space was “conceived” by consultants, designers and managers, and, on the other hand, into how it was “experienced” and “perceived” by the recipients of this innovation. Finally, I will describe the daily interaction between the new physical space and its users, to show how the non-human actor “space” (the new building) has taken back its space, so to speak – a space that is entangled with the social fabric and cannot be separated from it.*

## *Introduzione*

Quando parliamo di *smart working*, tenendolo ben distinto dalla più recente modalità di *remote working* che abbiamo conosciuto a seguito dell'emergenza sanitaria, ovvero per come lo si stava conoscendo negli anni della sua introduzione in diverse ma minoritarie realtà organizzative anche in Italia (Doria 2021a, 2021b), è molto probabile che saltino alla mente delle immagini relative ai nuovi spazi di lavoro che andavano via via caratterizzando tali realtà. Come ho avuto modo di descrivere altrove (*ibidem*), lo *smart working*, o lavoro agile come lo chiama la legge italiana (n. 81/2017) che lo regola (e a cui si aggiunge il “Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato” del 7.12.2021), rientra nelle esperienze di cambiamento organizzativo avviate diversi anni fa sotto l'etichetta di *New Ways of Working* (NWOW, Demerouti *et al.* 2014; de Kok, Koops, Helms 2014; Lake 2015), basate su un “nuovo modo di organizzare il lavoro” (Kelliher, Richardson 2012) incentrato sulla flessibilità dell'*anywhere* e dell'*anytime* e permesso dalla sempre più diffusa digitalizzazione dei contesti organizzativi e di lavoro.

Una delle caratteristiche che emerge con forza quando ci si avvicina a queste esperienze come a un nuovo campo di ricerca, come è accaduto a chi scrive nel 2019, è data dal fatto che tali esperienze di cambiamento organizzativo si “materializzano” in nuovi ambienti di lavoro *costruiti ad hoc*. Le sedi aziendali, come notato da alcuni studiosi di *organizations studies*, divengono simboli delle ambizioni del cambiamento aziendale a supporto dei nuovi valori culturali (van Marrewijk 2009) e “incarnazioni fisiche” del cambiamento organizzativo. I nuovi “headquarters” (come vengono chiamati anche dai protagonisti della ricerca) presentano molto spesso un denominatore comune che è dato da spazi open-space e da un arredamento accattivante che strizza l'occhio a colori vivaci e a uno stile moderno, confortevole e attraente.

Come ricordano van Marrewijk e van den Ende (2018, 1120), gli uffici open space sono stanze condivise da quattro o più persone, «dove le postazioni di lavoro sono disposte in gruppi con barriere fisiche minime (Danielsson, Bodin 2008) e che includono luoghi di lavoro flessibili, innovativi e alternativi (McElroy, Morrow 2010)». Nel loro contributo, inoltre, ripercorrono i diversi studi che hanno avuto come oggetto la relazione tra gli interventi sullo spazio e il cambiamento organizzativo citando, per esempio, quello di Lancione e Clegg (2013), nel quale descrivono l'introduzione di spazi di lavoro flessibili avvenuta attraverso la costruzione della nuova "iconica" UTS Business School a Sydney; o quello di Gastelaars (2010 citato in van Marrewijk, van den Ende 2018), che mostra come, per migliorare l'interazione tra il personale e gli studenti, anche l'Università olandese di Utrecht abbia scelto di introdurre uffici open space.

Questa attenzione allo studio delle trasformazioni degli ambienti di lavoro, soprattutto attraverso la costruzione di nuovi edifici progettati con un concetto innovativo di organizzazione, permette di portare alla luce le decisioni prese negli ultimi anni dal top management delle diverse aziende, nella convinzione di poter indurre il cambiamento organizzativo attraverso nuove strutture che, basandosi su logiche lineari di progettazione di ambienti e attività, sarebbero in grado di conseguire la tanto agognata flessibilità (Doria 2021a). Proprio un filone di studi, che da anni realizza ricerche etnografiche sull'introduzione di ambienti open space nei vari luoghi di lavoro, mostra come il ricorso a soluzioni open space per gli uffici dei nuovi edifici – tanti gli esempi in diversi contesti organizzativi olandesi, comprese le università – abbia l'intento di aumentare la produttività, l'efficienza e la collaborazione tra i dipendenti e, allo stesso tempo, di ridurre i costi (Wilhoit *et al.* 2016; Lancione, Clegg 2013; van Marrewijk, van den Ende 2018; Doria 2021a). Tra queste ricerche, vi sono anche quelle che hanno evidenziato come gli esiti di tali interventi spaziali siano complessi (Irving 2016), tutt'altro che prevedibili a priori<sup>1</sup> e non intenzionali (Kenis, Kruijven, Baaijens 2010), se non addirittura avversi, al punto da arrivare a sostenere che, per esempio, negli ambienti universitari gli uffici open space potrebbero non essere efficaci (Wilhoit *et al.* 2016) rispetto agli obiettivi che si intendevano raggiungere con tale riprogettazione. La prospettiva della "one best way" in grado di standardizzare interventi e risposte ha da troppo tempo mostrato i suoi limiti, sebbene nel campo della progettazione organizzativa, escludendo il contributo della sociologia e degli studi organizzativi, si assista al ritorno di soluzioni preconfezionate che da sempre affascinano un management alla ricerca "di soluzioni" da mettere in atto.

Partendo da queste considerazioni, il presente lavoro mira a contribuire al crescente interesse per gli studi sulla ri-materializzazione del cambiamento organizzativo (van Marrewijk 2009), proponendo una lettura e una comprensione estetica (Strati 2000) del fenomeno dello *smart working* attraverso lo studio di uno specifico caso. A esser messo in discussione, ancora una volta, è il ricorso esclusivo alla cognizione e alla dimensione del razionale nello studio dei fenomeni sociali che avvengono nei contesti

---

<sup>1</sup> Interessante richiamare, ad esempio, uno studio etnografico sui corridoi di un grande edificio universitario. Sebbene fossero stati progettati come luoghi di passaggio, è stato osservato il diverso uso fattone dai professionisti, i quali, al contrario, li usavano come luoghi per prendere decisioni relative al proprio lavoro (per un approfondimento si rimanda a van Marrewijk, van den Ende 2018).

organizzativi (*ibidem*), ma anche nella progettazione e implementazione dei NWOW (Doria 2021a, 2021b).

In accordo sia con Yanow (2005), che evidenzia una relazione ermeneutica tra gli elementi della progettazione spaziale e la creazione di significato da parte dei loro progettisti e utenti, sia con van Marrewijk (2009), che sottolinea la necessità di ricorrere a metodi interpretativi per leggere lo spazio costruito e le altre disposizioni fisiche, si utilizzerà il materiale raccolto nella nuova sede di un istituto bancario, *Banca Agile* (nome di fantasia), attraverso la realizzazione di 22 interviste discorsive (Cardano 2003) corredate da osservazioni e conversazioni informali intrattenute nell'attesa di realizzare le riunioni o le stesse interviste.

La dimensione spaziale, la rilevanza e il ruolo centrale attribuito al *building* nel veicolare il nuovo modo di lavorare, sono emersi in modo molto evidente sin dalle prime interviste e dai primi accessi nell'“*headquarter*” della banca. La nuova sede e la nuova distribuzione degli spazi, infatti, sono stati da subito presentati come tappa fondamentale del processo di cambiamento avviato da qualche anno e in fase di consolidamento. Nella concezione dei responsabili del progetto, inoltre, è centrale non solo la nuova configurazione dello spazio, ma anche le diverse regole d'uso introdotte con essa, come mostra l'accento posto sulla promozione e attuazione della “*clean desk policy*” e della “*desk sharing*”, due delle principali politiche attraverso le quali ha preso forma la riorganizzazione della banca. Proprio nel momento in cui una certa materialità (connessa con la dimensione sociale di quell'ambiente, come per esempio lasciare sulla scrivania foto o documenti vari) veniva esclusa dal contesto di lavoro attraverso l'emanazione di una *policy* ad hoc, quella stessa materialità s'impone alla ricercatrice come “la” questione, qualcosa su cui riflettere e indagare attraverso l'osservazione e le interviste condotte in quello stesso contesto.

Dopo aver discusso i principali contributi teorici sul tema e delineato contesto e metodologia della ricerca, scopo del presente lavoro sarà quello di riflettere su un caso di cambiamento organizzativo introdotto dall'alto a partire dalla costruzione di un nuovo edificio open space, ovvero su come esso sia stato, da un lato, «concepito» (Lefebvre 1991) da consulenti, progettisti e manager (§ 3.1); dall'altro su come esso sia stato «vissuto» e «percepito» (*ibidem*) dal personale destinatario di tale innovazione (§ 3.2); e, infine, su quale configurazione sia emersa nell'interazione quotidiana tra il nuovo spazio fisico e i suoi utilizzatori (Orlikowski 2007), ovvero su come l'attore non-umano spazio (del nuovo edificio) si sia ripreso il suo spazio (§ 3.3), diverso da quello che il modello gli imponeva, ma soprattutto uno spazio intriso di sociale e da esso non disgiungibile.

### *1. Il dibattito sullo spazio negli studi organizzativi*

Il dibattito sul ruolo dello spazio nei processi di cambiamento organizzativo ha vissuto alterne vicende all'interno delle discipline organizzative. Prima di essere indagato da diversi punti di vista, per diverso tempo è rimasto sullo sfondo di molte ricerche, sebbene già dai tempi di Frederik W. Taylor e Henry Ford (Kornberger, Clegg 2004) di fatto avesse assunto un ruolo importante nei processi organizzativi che andavano configurandosi in quegli anni. È stata, per dirla con Latour (1992), una vera e propria «massa mancante».

Kornberger e Clegg (2004), in un emblematico articolo dal titolo *Bringing Space Back in: Organizing the Generative Building*, riflettono su una tacita implicazione della teoria *mainstream* dell'organizzazione, che ha una genesi architettonica: la struttura segue la strategia, ovvero la forma segue la funzione. Espressione, quest'ultima, di una razionalità cartesiana (*ibidem*; Lefebvre 1991) che gli autori criticano sottolineando come, piuttosto che essere un mero contenitore passivo per le azioni che accadono in esso, le organizzazioni dovrebbero essere pensate come insiemi materiali e spaziali<sup>2</sup>. Ovvero, a parere di chi scrive e posizionando il dibattito nell'ottica degli *Science and Technology Studies* (STS), come realtà «sociomateriali» (Barad 2003; Orlikowski 2007), cioè come il risultato dell'azione congiunta di umani e di diversi tipi di artefatti materiali e simbolici, comprese le tecnologie e le stesse architetture. Inoltre, l'invito di Lefebvre, e di diversi autori, a non separare lo “spaziale” e il materiale dal sociale, ben si richiama a tale concetto e al fatto che «social processes and structures and material process and structures are seen as mutually enacting» (Dale 2005, 641). In questa prospettiva, lo spazio e la materialità sono visti non solo con una loro dimensione strumentale, ma anche con una dimensione sociale e simbolica. Secondo Orlikowski (2007), la materialità e le impostazioni spaziali sono cruciali nella comprensione delle pratiche e di come esse possano cambiare, trasformarsi o essere modificate: le configurazioni spaziali e gli oggetti materiali come computer, documenti, tecnologie, ma anche scrivanie e sale riunioni, sono importanti artefatti che consentono di realizzare pratiche (Nicolini, Gherardi, Yanow 2003) *situate*, in cui il contesto è «risorsa per l'azione» (Conein, Jocopin 1994; Suchman 1997). In questo senso, le pratiche fondono insieme spazio e materialità con il significato, il discorso, la cultura e altri fenomeni che tipicamente consideriamo sociali (Leonardi *et al.* 2012 in van Marrewijk, van den Ende 2018; Spreafico 2021).

Come ha ben evidenziato De Molli (2019) in un interessante lavoro di ricostruzione del dibattito sulle caratteristiche della ricerca estetica sullo spazio organizzativo, una volta messa in discussione la neutralità dello stesso, gli studiosi hanno compreso il ruolo e il potere che la dimensione estetica dello spazio ha nell'influenzare la vita organizzativa (van Marrewijk 2009; Wasserman, Frenkel 2011). Non solo, hanno iniziato a indagare «cosa gli edifici fanno» (Gieryn 2002, cit. in De Molli 2019) e a esplorare la relazione tra lo spazio organizzativo e il raggiungimento di specifici obiettivi come l'innovazione (Kornberger, Clegg 2004), il cambiamento culturale (van Marrewijk 2009), ma anche la collaborazione nei contesti di lavoro (Fayard, Weeks 2011, cit. in De Molli 2019).

L'autrice, inoltre, ricostruisce i tre approcci principali che hanno contribuito allo studio dello spazio organizzativo, a partire da una visione di tipo funzionale-strumentale a esso, passando per quella culturale e simbolica (Gagliardi 1990; Yanow 1995), fino al

---

<sup>2</sup> Gli autori, dopo un excursus sui contributi che hanno portato a un cambio di paradigma – «Goffman's (1997) metaphor of front and backstage; Mol and Law's (1994) conception of fluid space; Gagliardi's (1990) concept of aesthetic organizations; Hatch's (1997) reflection on the physical structure of organizations; Blau's (1984) enquiry into the social organization of architects as professionals; and Lash and Urry's (1994) economy of signs and spaces» (Kornberger, Clegg 2004, 1097) – individuano una *spatial turn* (van Marrewijk, Yanow 2010) a partire dai lavori di quanti hanno riconosciuto lo spazio come socialmente costruito e propongono il concetto di «edificio generativo». Il loro obiettivo è proporre una visione più positiva del “panopticon” di Foucault (1977) e del controllo che esso implica. Se è vero che “le pietre” possono rendere le persone «docili» (*ibidem*), quelle stesse pietre e altri materiali, argomentano gli autori, possono renderci appassionati e creativi.

contributo dell'approccio estetico (Strati 1992)<sup>3</sup>. Mentre nella prospettiva funzionale lo spazio "dato" resta sullo sfondo, nello studio simbolico dello spazio «si assume una relazione ermeneutica tra i significati che i progettisti dello spazio cercano di trasmettere, il modo in cui lo fanno (ad esempio quali materiali, strutture e immagini usano) e come i diversi membri dell'organizzazione utilizzando lo spazio creano il suo senso» (De Molli 2019, 41-42). Gli edifici «non parlano per sé stessi» (Yanow 2006, 383) e, soprattutto, mantengono la loro *agency*<sup>4</sup> e, dunque, possono favorire alcune interpretazioni e resistere ad altre (*ibidem*; Wasserman, Frenkel 2011). Utenti e utilizzatori sviluppano "significati spaziali" diversi a seconda dei loro specifici *background* culturali, delle esperienze e dei coinvolgimenti nello spazio (De Molli 2019). Seguendo ancora la ricostruzione dell'autrice, sebbene una prospettiva simbolica permetta di comprendere come lo spazio sia rappresentato, la comprensione dello stesso resta al quanto incompleta e statica, soprattutto, non permette di cogliere il ruolo attivo di utenti e utilizzatori al suo interno. La costruzione dello spazio è, infatti, anche mediata

«by how embedded users physically and aesthetically experience it (Peltonen 2011). Space is "felt and imagined" (Gieryn 2000, 465), in the sense that users develop their own personal representation of space through their physical and emotional involvement with it (Mubi Brighenti 2016). Following this reasoning, in order to understand how physical space affects organizational action, we should take into account not only the instrumental and symbolic aspects of space, but also how users perceive and aesthetically relate to space» (De Molli 2019, 42).

L'approccio estetico alle organizzazioni (Strati 1992), dunque, mettendo in luce la "materialità" della vita quotidiana nelle organizzazioni, permette di comprendere il ruolo attivo dello spazio che è dato anche da come lo vive, lo percepisce e lo sperimenta fisicamente ed esteticamente chi è *embedded* in esso. La comprensione estetica considera tanto il giudizio estetico, quanto il ruolo dei cinque sensi nel processo di conoscenza e apprendimento<sup>5</sup>. L'approccio estetico consente di superare una rappresentazione statica della dimensione spaziale delle organizzazioni, sviluppando una comprensione performativa e processuale del rapporto tra spazio fisico e vita organizzativa che orienta «the understanding of organizational space toward its material, embodied, affective and minor configurations» (Beyes, Steyaert 2011, 45 in De Molli 2019, 43), permettendo al ricercatore di comprendere il fenomeno nel suo divenire dinamico.

Contrariamente a quanto sostenuto da una visione lineare e orientata agli obiettivi, e in cui la pianificazione degli spazi e dei suoi elementi funzionali riveste una rilevanza quasi assoluta, tale resoconto processuale e performativo dello spazio (Hernes, Bakken, Olsen 2006) si concentra proprio sulla capacità di quest'ultimo di evolvere e modellare continuamente l'azione organizzativa. E lo fa grazie alla presenza di molteplici attori sociomateriali che, a loro volta, operano attraverso spazi, sfaccettature

---

<sup>3</sup> Tre anche le tematiche principali attorno alle quali si sono sviluppati e concentrati tali contributi, ovvero quella del controllo organizzativo, dell'esteticizzazione del luogo di lavoro e della cultura organizzativa (De Molli 2019).

<sup>4</sup> Quella «capacità di agire» che Latour (1992) riconosce in egual modo ad attori umani e non umani.

<sup>5</sup> Caratteristica, quest'ultima, sulla base della quale Michael Polanyi (1958) ha proposto la distinzione tra conoscenza esplicita, ovvero il sapere formalizzato, e conoscenza tacita, cioè il sapere di saper fare senza essere in grado di fornirne adeguata descrizione analitica (cfr. Strati 2000).

e dettagli fisici ed estetici come, per esempio, l'odore di un luogo, la sensazione provocata da un materiale, l'illuminazione di una stanza, il movimento specifico nello spazio di una persona (De Molli 2019).

Entro tale cornice interpretativa, dunque, s'intende collocare la riflessione sull'introduzione dei *new ways of working*, di cui lo *smart working* è un esempio, come processo di cambiamento introdotto in tante organizzazioni, spesso, a partire dalla modifica dell'ambiente di lavoro, in particolare scegliendo soluzioni open space che si materializzano in nuovi edifici dalle estetiche sempre più accattivanti, proprio con l'intento di agire, seppur in maniera soft e seducente, forme di controllo e di "educazione" dei gusti di chi in esso lavora ed è immerso, a sua volta, con tutti i sensi<sup>6</sup>. Tali osservazioni, inoltre, richiamano un altro tema rilevante emerso dall'analisi della letteratura proposta da De Molli (2019) e che fa riferimento all'estetizzazione dello spazio organizzativo (*workspace aestheticization*), ovvero al processo attraverso il quale il management implementa soluzioni al fine di "abbellire" gli spazi della vita lavorativa, renderli «più sensualmente attraenti per i membri dell'organizzazione» (Warren 2008, 565) e «mettere in scena un'atmosfera» (Bille, Bjerregaard, Sørensen 2015). Su richiesta delle aziende, dunque, designer e architetti ricorrono a tecniche estetiche di decorazione e illuminazione per «modellare intenzionalmente l'esperienza e la risposta emotiva di un luogo attraverso l'ambiente materiale, cercando – con vari gradi di successo – di influenzare gli stati d'animo delle persone e guidare il loro comportamento» (ivi, 33)<sup>7</sup>.

Open space e altri concetti di riprogettazione degli uffici come luoghi di lavoro flessibili, innovativi o alternativi, *hot desking* e architettura del paesaggio degli uffici, hanno così attirato l'attenzione degli studiosi dell'organizzazione (ad esempio Kornberger, Clegg 2004; van Marrewijk, Yanow 2010), mostrando come la costruzione di un nuovo edificio aziendale, la ristrutturazione di quelli esistenti e la (ri)progettazione degli spazi interni, siano da considerarsi importanti aspetti della trasformazione organizzativa (van Marrewijk 2009). Hancock (2006), per esempio, esplora come le narrazioni organizzative siano costruite e comunicate attraverso l'uso della strutturazione simbolica ed estetica di una serie di artefatti espressivi, che includono, tra gli altri, il design e la disposizione spaziale, la posizione degli edifici, gli spazi all'interno degli edifici e l'arredamento.

Come suggeriscono Kornberger e Clegg (2004), inoltre, occorre riconoscere quanto intervenire sull'architettura equivalga ad agire un "potente intervento" di cambiamento nelle pratiche di lavoro e organizzative poiché le stesse, oltre a essere attività individuali, sono, soprattutto, modalità collettive e sociali di fare le cose in un dato contesto organizzativo. Sono realizzate da (ed "embodied", incarnate, in) persone impegnate in una serie collettiva di attività organizzate attorno a specifiche forme di

---

<sup>6</sup> Anche se non è oggetto del presente lavoro, è interessante sottolineare come l'analisi estetica permetta di capire come il potere modelli le esperienze e i giudizi estetici, così come accaduto alla Martin (2002, citata in De Molli 2019) in una sua esperienza di ricerca e riletture di un precedente lavoro.

<sup>7</sup> La dimensione della seduzione è molto vicina a quella della manipolazione. «The architectural critic Kim Dovey (1999) argues that users are "seduced" through the "manipulation" of space. Seduction is 'a highly sophisticated form of "power over" hinged to the constructions of desire and self-identity [since it is a practice which] manipulates the interests and desires of the subject' (Dovey 1999, 11). Aestheticized organizational spaces therefore, manipulate users, transferring organizational messages to employees in an emotional subtle but effective way (see, for example, Alexandersson, Kalonaityte 2018; Fleming, Spicer 2004)» (De Molli 2019, 51).

conoscenza (Nicolini, Gherardi, Yanow 2003) e, dunque, anche le pratiche “spaziali” sono pratiche lavorative (O’Toole, Were 2008, in van Marrewijk, van den Ende 2018). Nel campo degli studi sui cambiamenti organizzativi, dunque, gli «spazial settings» (van Marrewijk 2009) hanno attirato l’attenzione degli studiosi, lasciando emergere contributi interessanti. Hernes e colleghi (2006), per esempio, sottolineano come lo spazio organizzativo modelli l’azione e l’interazione nelle organizzazioni ed è a sua volta rimodellato da queste stesse interazioni. Nel lavoro di Wilhoit (2016) e colleghi, si evidenziano le conseguenze sociali avverse e non intenzionali degli interventi spaziali, come accade in un’università dove il personale manifesta le proprie resistenze minacciando di lasciare l’ateneo. In un’etnografia longitudinale, inoltre, van Marrewijk e van den Ende (2018) analizzano l’introduzione di uffici open space nelle università olandesi, in relazione al cambiamento delle pratiche di lavoro del personale accademico e di supporto, e offrono interessanti indicazioni circa la necessità, come si sostiene anche qui, di adottare una prospettiva partecipativa nel processo di riorganizzazione aziendale.

Si assiste, in sintesi, a un processo ricorsivo di produzione e riproduzione che incarna sia la stabilizzazione che il cambiamento (Lefebvre 1991; Bijker 1995) e nel quale la dimensione spaziale acquisisce rilevanza. Gli interventi sui contesti fisici, infatti, possono rivelarsi uno strumento per indurre un cambiamento culturale (Kornberger, Clegg 2004) e, in altri casi, se combinate con messaggi interni ed esterni, le impostazioni spaziali possono essere utilizzate per creare legittimità organizzativa (Preoffitt, Zahn 2006, in van Marrewijk 2009).

Anche sulla scorta di questi contributi, le organizzazioni hanno iniziato a spendere notevoli risorse per la progettazione dell’architettura aziendale e perseguire specifici obiettivi e non celate ambizioni.

«Corporate headquarters are aesthetic and symbolic representations of organization change goals and have become symbols of corporate change ambitions to endure cultural value sets (Berg, Kreiner 1990). Space management may therefore well be an ignored and powerful tool for inducing culture change (Peters 1992, 413)» (van Marrewijk 2009, 291).

Secondo l’autore, sebbene disponiamo di diversi lavori<sup>8</sup> che hanno contribuito ad accrescere l’interesse da parte di sviluppatori e gestori immobiliari verso la “presunta” interdipendenza tra il design della sede aziendale (l’*headquarter*) e il cambiamento organizzativo (riletta ancora una volta in ottica lineare e strumentale) – diffondendo così quella “moda organizzativa” (Doria 2021a) legata all’estetica dello *smart working* e dell’open space –, molta meno attenzione è stata dedicata nel dibattito accademico all’interdipendenza tra architettura e cambiamento culturale. Il presente lavoro mira, seppur con tutti i limiti che gli sono propri, a contribuire a tale dibattito.

## 2. *Contesto della ricerca e metodologia*

Il presente lavoro prende le mosse da un’esperienza di ricerca realizzata in *Banca Agile*<sup>9</sup> a qualche anno dall’implementazione dello *smart working* (SW) e propone una

---

<sup>8</sup> L’autore, tra gli altri, cita il lavoro di Duffy (1980), Worthington (1997) e, nei Paesi Bassi, il lavoro di Veldhoen (2005), cfr van Marrewijk (2009).

<sup>9</sup> Per un maggior approfondimento sul contesto della ricerca, sulle fasi che hanno caratterizzato il percorso di implementazione dello SW in *Banca Agile*, sulla scelta degli intervistati e delle intervistate e sulla descrizione

riflessione sulla dimensione fisica e spaziale di tale nuova modalità organizzativa scelta dall'istituto bancario come leva per quel cambiamento organizzativo da perseguire anche sulla scia delle scelte adottate nello stesso periodo da altre realtà al fine di conseguire flessibilità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro grazie all'uso delle nuove tecnologie e alla digitalizzazione.

Il contesto bancario, infatti, da anni è interessato da continue riorganizzazioni sollecitate prima dalla crisi economica del 2008, poi dal processo di innovazione tecnologica (Tagliaro, Ciaramella 2016) e digitalizzazione dei processi di lavoro che hanno favorito l'adozione dei cosiddetti *new ways of working*. Contemporaneamente, è cambiato il modo di “fare banca”: dalle politiche di prossimità alla clientela, con una presenza “fisica” capillare di agenzie sul territorio, si è passati a nuove strategie in cui intelligenza artificiale, big data, *cloud* e *fintech* hanno acquisito un ruolo di primo piano, mentre si assiste allo smantellamento, ancora una volta “fisico”, delle agenzie sul territorio, molte delle quali restano abbandonate (forse anche per una difficile ridestinazione d'uso), contribuendo a conferire un senso *estetico* di degrado nelle aree interessate. Tutte queste innovazioni riguardano anche, e inevitabilmente, l'organizzazione del lavoro del personale di banca che, come accaduto per le innovazioni introdotte nel settore sanitario (Doria, Franceschetti, Pentimalli 2021), raccontano di un'esperienza “calata dall'alto”, in primo luogo attraverso la creazione di nuovi “*building*” (come vengono chiamati dagli stessi attori della ricerca) che si stagliano nel panorama urbano delle più importanti città del mondo, Italia compresa. Come altrove sostenuto, assistiamo all'affermarsi di un “nuovo modo di organizzare il lavoro” (Kelliher, Richardson 2012) che, grazie a processi di isomorfismo, si offre come «rimedio o soluzione» alle crescenti necessità delle aziende di essere più efficienti, flessibili e di ridurre i costi, contribuendo così a creare quella moda organizzativa (Doria 2021a) conosciuta durante la pandemia da Covid-19 anche se in una veste del tutto differente.

Lo scopo generale della ricerca era cogliere i principali cambiamenti in atto nelle esperienze dei diversi attori (a vari livelli gerarchici). Per fare questo, la traccia d'intervista comprendeva temi come le motivazioni alla (o non) adesione allo SW, il cambiamento vissuto rispetto ai nuovi spazi di lavoro, le nuove tecnologie, la ridefinizione dei rapporti di lavoro (supervisione, rapporto capo-dipendente etc.). L'analisi narrativa contestuale (Czarniawska 2000; Poggio 2004) delle interviste ha poi permesso di cogliere interessanti spunti di riflessione proprio sul tema dello spazio di lavoro, oggetto del presente paper, su come sia avvenuto il cambiamento e come sia stato vissuto anche in termini di pratiche richieste, modificate e mantenute.

La scelta di ricorrere a una metodologia di tipo interpretativo, tipica dell'approccio estetico, narrativo ed etnografico, ha permesso di cogliere le storie che gli spazi raccontano (Taylor, Spicer 2007, in van Marrewijk 2009). Le 22 interviste discorsive (Cardano, 2003) raccolte, tra fine luglio 2019 e gennaio 2020, infatti, sono state corredate da conversazioni informali intrattenute durante il tempo di permanenza nella

---

dettagliata della metodologia si rimanda a Doria (2021a) e Doria (2021b). Qui si ricorda, inoltre, che per la scelta dei dipendenti da intervistare si è proceduto con l'aiuto di un partner delle Risorse umane, individuando, per diversi settori di attività, gli attori disponibili a raccontare le proprie storie sul “nuovo modo di lavorare” adottato in banca. Le indicazioni date per la scelta hanno inteso individuare coppie di omologhi (rispetto a ruolo) di uomini e donne, con un'anzianità di servizio variabile e che avessero aderito e non allo SW.

nuova sede principale di lavoro (e in una seconda sede in fase di futura dismissione), nell'attesa di partecipare a riunioni o di intervistare il personale concordato con le Risorse umane. In tali occasioni, inoltre, ho avuto modo di realizzare delle osservazioni etnografiche (Bruni 2003), nelle quali ho potuto annotare cosa accadeva nell'open space in cui mi trovavo, come cambiava la disposizione di dipendenti e consulenti nello spazio a seconda dell'orario di lavoro e come, sempre in base all'orario di lavoro, si modificasse lo "sfondo sonoro" di tale spazio. L'osservazione degli spazi è stata possibile proprio grazie alla nuova disposizione dei dipendenti nel nuovo edificio. Infatti, per realizzare le interviste ho potuto spostarmi tra due edifici, ma, soprattutto, tra i diversi piani del nuovo open space sia per incontrare alcuni intervistati nelle loro aree di lavoro, che per raggiungere altri nelle diverse "room" prenotate per l'occasione.

Il nuovo *building*, che sintetizza in maniera tangibile l'adozione dello SW da parte della banca (§ 3.1), è un edificio a vetri che distribuisce su 11 piani le sue direzioni aziendali sebbene, a esser rigorosi, non dovrebbe più esserci uno spazio assegnato. Un primo dettaglio, questo, che lascia emergere la natura negoziale del processo in atto e gli adattamenti che seguono ogni cambiamento introdotto. Da ciò è anche possibile cogliere, inoltre, quanto siano ancora importanti i riferimenti "spaziali" relativi alla distribuzione delle varie direzioni e, non ultimo, quanto sia difficile rinunciare a un tipo di distribuzione che rimarchi "potere" e rilevanza delle diverse direzioni. E come per ogni simbolismo che si rispetti, "ai piani alti" ritroviamo il top management e le direzioni al momento più strategiche per l'organizzazione. Inoltre, in altre ricerche sul tema, si è sottolineato come l'identificazione con il proprio piano di lavoro rappresenti e permetta una demarcazione sociale e fisica invisibile ma non trascurabile per i dipendenti (Fayard, Weeks 2007, in van Marrewijk, van den Ende 2018), che può anche essere motivo di resistenza al cambiamento.

Nonostante quanto appena osservato, obiettivo principale del nuovo edificio è la possibilità di «liberare» le attività lavorative dai vincoli fisici dell'ufficio grazie all'uso delle tecnologie. Ed è così che, in molte realtà, è stato implementato il modello delle 3B, *Bricks, Byte and Behaviour*, elaborato da de Kok e colleghi (2014). L'esperienza proposta si articola, infatti, su tre dimensioni: *Bricks*, che affronta tutti gli aspetti relativi all'ambiente fisico di lavoro; *Byte*, relativa all'uso e all'applicazione delle tecnologie ICT; e *Behaviour*, che riguarda la relazione manager-dipendente, il loro modo di stare al lavoro e il modo in cui il dipendente "vive" il suo lavoro.

In breve, a partire dall'applicazione di un modello che valuta tipi di attività e uso degli spazi, si procede con una completa riprogettazione degli uffici, introducendo postazioni mobili, eliminando uffici/aree personali e inserendo luoghi di concentrazione, aree meeting e ricreative utili a promuovere *un nuovo modo di lavorare* che sia orientato ai risultati e in cui libertà e fiducia giocano un ruolo importante (*ibidem*). Due, inoltre, gli ulteriori punti di interesse al centro della proposta di cambiamento organizzativo su cui si basa tale modello. Da un lato, la promozione di una politica *paperless*, attraverso l'uso di materiali in formato digitale e la progressiva eliminazione dei documenti cartacei e, dunque, della pratica della stampa dei documenti (anche in un'ottica di sostenibilità ambientale). Dall'altro, la politica dell'*hot and sharing desking* e della *clean desk*, per cui nessuno, salvo la percentuale di top manager, ha un proprio ufficio né una propria postazione di lavoro, dovendo di

volta in volta sceglierne una libera da “liberare” ogni sera a fine turno (cfr § 3.3) (complessivamente, inoltre, le postazioni sono in numero inferiore rispetto al totale del personale che lavora in questo edificio).

Il modo migliore per cogliere gli aspetti richiamati nel paragrafo precedente, e su cui poggia la presente riflessione, a parere di chi scrive, è quello di lasciare la parola al campo di ricerca, agli attori e alle loro esperienze di vita professionali all’interno di uno spazio del tutto rinnovato e che intende veicolare il “nuovo *mindset*” alla base del processo di cambiamento organizzativo avviato. Scopo del presente contributo è, dunque, riflettere su tre dimensioni del cambiamento introdotto dall’alto a partire dalla costruzione di un nuovo edificio open space. Dapprima, si rifletterà su come tale spazio sia stato «concepito» (Lefebvre 1991) da consulenti, progettisti e manager (§ 3.1), indagando quella “dimensione *brick*” del modello, scelto a partire dalla decisione del ramo immobiliare della banca per il quale lo spazio è “risorsa economica” e “asset di profitto” attraverso il quale agire il cambiamento e «tradurne l’idea in pratica» (Doria 2021a, 2021b). Successivamente, si darà conto di come lo stesso sia stato «vissuto» e «percepito» (Lefebvre 1991) dal personale destinatario di tale innovazione (§ 3.2). Infine, si mostrerà quale adattamento si è osservato nell’interazione quotidiana tra il nuovo spazio fisico e lo spazio sociale, quello dei suoi utilizzatori (Orlikowski 2007), ovvero come lo spazio *sociomateriale* abbia ripreso il suo spazio (§ 3.3).

### 3. “Spazio” allo smart working in Banca Agile

La storia che sto per ricostruire riguarda l’esperienza di “riorganizzazione” che *Banca Agile* ha vissuto a partire dalla metà del 2014 e pone al centro del racconto lo spazio e il suo ruolo. La riorganizzazione degli spazi, e ancor di più la progettazione di un “nuovo *building*”, “come da modello”, è stato il passe-partout per *diffondere* il nuovo modo di lavorare, il nuovo “*mindset*” – come lo hanno definito i miei diversi interlocutori ripetendo l’espressione a mo’ di mantra – che *Banca Agile* ha scelto di implementare. Tutto nasce in parallelo con la costruzione di un nuovo grande edificio che fa della sostenibilità ambientale e dell’efficienza tecnologia il suo biglietto da visita: «Noi abbiamo fatto un lavoro in termini di *paperless* fortissimo, di sostenibilità ambientale (*con enfasi*)» (Resp. Prog. RU).

Quello che segue è, dunque, la proposta di una lettura estetica della relazione tra cambiamento fisico e vita organizzativa.

#### 3.1 Un’intuizione: un nuovo *building* per un nuovo “*mindset*”

Come ricostruito dalle esperienze delle responsabili di progetto intervistate – appartenenti ognuna a ciascun “ramo” considerato dal modello delle 3B, ovvero immobiliare, tecnologico e delle risorse umane –, il motore trainante dell’implementazione del nuovo modello organizzativo è stato “l’efficientamento dei costi” attraverso, prima di tutto, una razionalizzazione degli spazi e degli immobili di proprietà. Come in altri settori, anche in quello bancario, negli ultimi anni, si è assistito a un ridimensionamento che ha prodotto una «evoluzione dell’ambiente ufficio (Miller 2013) [...]. La crisi finanziaria globale del 2008 ha portato le aziende a concentrarsi maggiormente sugli impatti che l’ambiente degli uffici può avere sui loro bilanci. Data l’introduzione di nuovi modi di lavorare, dall’inizio degli anni 2000, uno dei problemi principali *ha riguardato* il risparmio di spazio» (Tagliaro, Ciaramella 2016, 194,

corsivo aggiunto). Ed è entro tale contesto che presumibilmente nasce “l’intuizione” dell’Amministratore delegato di *Banca Agile*, tenendo conto dei “*benchmark*” e “osservando l’azione dei *first mover*”.

«Si è avviata la cosa per una forte volontà del Top Management, dell’allora Amministratore delegato, che ha in qualche modo avuto in quel senso una intuizione perché diciamo che, in quel momento, uno degli attori, l’immobiliare, già cominciava a ragionare sulla possibilità di costruire una nuova sede – noi eravamo sparsi in x sedi a \*\*\*... ma con una parcellizzazione molto forte dei processi, una separazione, una mancanza di collaborazione, ma anche una spesa eccessiva, perché tenere tutti quanti questi *building* e mantenerli ecc., è più costoso. Quindi c’era un progetto di forte efficientamento da un punto di vista immobiliare in una logica che era quella che vedevamo anche dai *benchmark*, quindi altre aziende prima di noi hanno fatto questo passaggio è chiaro, quindi vedevamo un po’ quali sono gli ambiti su cui le aziende stavano anche trovando delle leve di efficientamento, dei costi, quello immobiliare è un ambito fortissimo» (Responsabile progetto lato RU).

«Stavamo su x *building* diversi e... guardando come utilizzavamo questi x *building* ci siamo resi conto che eravamo del tutto inefficienti e abbiamo studiato... la razionalizzazione degli spazi per passare da x *building* a y inizialmente, poi quello che è successo è che siamo passati da un’ottica *old* a... facciamo un open space [...]. E poi studiando, abbiamo conosciuto il modello delle 3B... *bricks, bytes and behaviours*... abbiamo quindi cominciato a studiare il modello di condivisione degli spazi, poi abbiamo partecipato a un convegno sullo *smart working* e da lì è partita una dinamica completamente diversa. Nel frattempo, in parallelo, senza saperlo, la direzione Risorse umane aveva cominciato a sentir parlare dello *smart working*, aveva partecipato insomma a un convegno analogo...» (Responsabile progetto lato Immobiliare).

Due destini che si incontrano per caso all’interno della stessa organizzazione, due settori che cercano una soluzione a un problema comune di “efficientamento” e “contenimento dei costi”, che descrivono la precedente organizzazione come “rigida e costosa”, e che trovano nella rimodulazione degli spazi il denominatore comune dal quale partire per ridurre i costi, compresi quelli legati all’infrastruttura informatica e comunicativa. Allo stesso tempo, descrivere i precedenti uffici, e la stessa organizzazione, come “*old*” può esser interpretato come un modo per creare la nuova estetica dell’edificio in costruzione, formulando giudizi a partire da quel sentire che è proprio della corporeità della conoscenza sensibile e con cui si “educano” i gusti di chi in esso vi lavora (Strati 2010).

In questo passaggio, è stato il ricorso all’*Activity based model*, come ricordano le responsabili, a guidare verso la scelta dell’open space. Costruire un edificio senza uffici di lavoro tradizionalmente concepiti è il frutto di studi emersi dai calcoli di frequenza nell’uso dei diversi spazi (l’*Activity based model*, appunto) e da “prototipi” che sostengono quanto l’open space faciliti, per esempio, lo scambio, la condivisione e la collaborazione (Allen, Gunter 2007), ovvero tutto ciò che la “nuova” banca si proponeva di incrementare.

«Abbiamo preso 2.000 mq degli spazi dove stavamo in \*\*\* e li abbiamo realizzati a nuovo, con un nuovo modello... con dei prototipi di allestimento perché nel frattempo stavamo studiando anche come costruire il *building* [...] e noi su quegli spazi dove abbiamo fatto tutte queste sperimentazioni di prototipi abbiamo detto: “ok applichiamo lo share, applichiamo la *clean desk policy*... Partiamo con il \*\*\* working<sup>10</sup> e quant’altro» (Responsabile progetto lato Immobiliare).

---

<sup>10</sup> Per garantire l’anonimato della banca, si è proceduto sia a dare un nome di fantasia alla stessa che oscurare alcuni termini che potessero esser facilmente riconducibili alla sua esperienza, dal momento che l’attività di produzione linguistico-terminologica che ha accompagnato il progetto, le sue fasi, i suoi ambiti e ogni dettaglio

L'intuizione dell'Ad si sostanzia, dunque, nella scelta di un modello che "concepisce" l'implementazione del nuovo modo di lavorare prima di tutto come cambiamento degli spazi di lavoro. Un modello, e relativi "prototipi", calato dall'alto che, sostenuto da una visione lineare del cambiamento, affida alla costruzione di un nuovo spazio fisico di lavoro la promozione *tout court* di una "nuova" organizzazione, che sia open space e che abbia degli spazi in cui la trasparenza del vetro e i colori dell'arredamento possano veicolare un'immagine di apertura, flessibilità, autonomia, dinamicità. È quello spazio che Lefebvre (1991), nel suo costrutto di «triade spaziale», definisce «spazio concepito», ulteriormente sviluppata per studiare i luoghi di lavoro da altri studiosi delle organizzazioni (per esempio Dale, Burrell 2008). Lo «spazio concepito» è, dunque, la concettualizzazione dello spazio da parte dei manager, dei pianificatori, dei designer che, attraverso la progettazione spaziale, *traducono* (Doria 2020a) «l'ideologia» in un insieme di azioni (van Marrewijk, van den Ende 2018). Ancora una volta, si sottolinea come lo spazio non sia mai neutro ma, essendo "concepito" da manager e pianificatori, sia saturo di rapporti di potere (De Molli 2019). Attraverso la sua gestione, infatti, si esercita potere e si agisce una forma di controllo su coloro che in esso lavorano (*ibidem*; Doria 2021b). A completare la triade, l'autore distingue uno «spazio vissuto», o dimensione più estetica dell'esperienza, che ha a che fare con il *come* i dipendenti sperimentino lo spazio e creino il materiale simbolico. In ultimo, lo «spazio percepito» è inteso come routine quotidiana non riflessiva di pratiche relative allo spazio che si sono sviluppate gradualmente nel corso della storia (Dale, Burrell 2008).

L'estetizzazione dell'ambiente (Warren 2008), così come concepita, è, quindi, confortevole, giovane, smart dove occorre destreggiarsi tra le prenotazioni delle diverse sale riunioni progettate per due, quattro o più persone a seconda del meeting da svolgere; o tra ambienti con diversi salottini a seconda delle tipologie di incontro; o ancora in ambienti simili a delle cabine telefoniche, come di quelle presenti un tempo nei bar, insonorizzate e a forma di grande ovetto, in cui potersi concedere una telefonata privata o un momento di lavoro lontano dai "bench". Quest'ultimi sono delle lunghe scrivanie da sei, otto, dieci postazioni<sup>11</sup> (che, alla ricercatrice, hanno richiamato alla mente gli ambienti di un *call center*) in cui ognuno si ferma con il proprio pc, il proprio cellulare e pochissimo altro, per svolgere la sua giornata lavorativa gomito a gomito con altri dipendenti che non necessariamente "dovrebbero" essere i colleghi del proprio gruppo di lavoro. Il condizionale richiesto dalle *policy* adottate è d'obbligo, ma vedremo più avanti (§ 3.3) cosa accade a tali ambienti quando si osserva da vicino la relazione sociomateriale (Barad 2003; Orlikowski 2007) tra il cambiamento nello (e dello) spazio di lavoro e l'azione dei dipendenti: un processo ricorsivo, dinamico e

---

è stata piuttosto preminente, evidenziando una forte azione di connotazione simbolica e di ri-significazione anche linguistica che ne ha accompagnato l'implementazione. Nel lessico dei diversi intervistati, infatti, mi è stato possibile riscontrare una certa ricorsività di alcune parole/termini (sottolineare anche dal modo e dalla postura con le quali venivano pronunciate) che lasciano trasparire la massiccia azione di "*change management*" che vi è alle spalle, dove l'acquisizione di un nuovo vocabolario è già di per sé un'operazione di cambiamento agito e di creazione di senso condiviso.

<sup>11</sup> È qui interessante notare come, a cavallo tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020, dunque pre-pandemia e ignari delle necessità di distanziamento, alcune aree dell'edificio e le postazioni fossero oggetto di modifica per incrementare i posti di lavoro disponibili, sia nell'area attigua al bar e alla zona relax, sia delle diverse tipologie di postazioni, i *bench*, che sarebbero stati incrementati di due unità ciascuno. La maggiore necessità di spazi, probabilmente, era anche dovuta a una adesione allo *smart working* al di sotto delle aspettative (Cfr. Doria 2021a).

performativo (Hernes, Bakken, Olsen 2006), in cui sono coinvolti attori umani e non umani che *danno luogo* allo spazio “vissuto”.

### 3.2 Lavorare in open space: collaborazione e “spinta” allo smart working

Scelto il “modello” da applicare, dopo il grande evento di mobilitazione e trasloco a cui tutti i dipendenti hanno partecipato anche con esperienze di avvicinamento al nuovo ambiente di lavoro, in *Banca Agile* è iniziata una nuova vita. Per la maggior parte degli intervistati, soprattutto per i manager di primo livello, il nuovo contesto non ha comportato grandi sconvolgimenti, sia perché hanno mantenuto la disponibilità di un proprio ufficio, anche se molti hanno poi optato per “dare l’esempio” e posizionarsi nei *bench* con i propri collaboratori; sia per la natura prevalentemente relazionale delle loro attività, senza dimenticare quanto il loro ruolo li porti spesso in giro per altre sedi. Svolgere riunioni, meeting, colloqui e quant’altro, richiede loro una *postura nomade* che ben si confà a quella richiesta dallo *smart working*. Detto in altri termini, i *nuovi modi di lavorare*, di fatto, nascono tra profili professionali fortemente dinamici e che non hanno in una collocazione spaziale stabile la loro principale caratteristica distintiva. Già nello studio Eurofound e ILO (2017) è emerso come l’immagine di “lavoratore tipo”, lo *smart worker*, fosse uomo, sulla quarantina, manager o comunque *knowledge worker*<sup>12</sup>.

Diversa da tali manager è la questione per il middle management, per i quadri e gli amministrativi a cui è richiesto di lavorare nel nuovo ambiente open e, soprattutto, a distanza. Qui le differenziazioni hanno a che vedere anche con l’età dei/delle dipendenti, con le pratiche professionali consolidate nel tempo, con il proprio modo di vivere l’ufficio e, non da meno, con il tipo di attività da svolgere. Nel rapporto middle manager-collaboratori, per esempio, la possibilità di collocarsi in *bench* vicini tra loro è una delle questioni che si è imposta all’attenzione della ricercatrice sin da subito. Da un lato, alcuni manager, potendo avere “sott’occhio” i propri collaboratori, possono controllarli rimanendo così “attaccati” al vecchio stile di lavoro in cui, a dispetto dell’autonomia e della self imprenditorialità professata dal modello, ci si sente rassicurati ad aver disponibili, a colpo d’occhio, i propri collaboratori. Come nel caso dell’episodio accaduto durante un’intervista a un manager, prossimo alla pensione e che non aveva aderito allo SW:

«Il manager da intervistare oggi sembra non aver perso l’abitudine al controllo “a vista”: prima di iniziare, infatti, abbiamo cambiato la “room” fissata per l’intervista (rimanendo prenotata e, quindi, non prenotabile da altri) e siamo andati a occuparne una libera vicino ai *bench* del suo team, «Così siamo più comodi», mi ha detto. Durante l’intervista, oltre ad aver espresso un tiepido apprezzamento e un po’ di indifferenza per il nuovo ambiente di lavoro (probabilmente anche perché in fase di pensionamento), di tanto in tanto si sporgeva indietro, con la sedia e tutto il corpo, per guardare, attraverso le vetrate della nostra nuova saletta, cosa accadesse in sua assenza nei *bench* poco distanti da noi e per indicarmi chi fossero i collaboratori del suo team» (Note etnografiche, 06.12.2019).

D’altro canto, per i dipendenti è un vantaggio aver il proprio team manager raggiungibile perché facilmente visibile al *bench* e, dunque, non trincerato/a tra le mura del suo ufficio. Le relazioni, come in generale il lavoro, si sono notevolmente

---

<sup>12</sup> Per considerazioni sulla questione in ottica si genere, proprio a partire da queste considerazioni, si rimanda a Doria 2021a.

intensificate e densificate, anche grazie alle «*affordance*» (Gibson 1979) offerte dell'open space. Uno «*scaffold*» per la collaborazione (Irving 2016), ovvero una vera e propria infrastruttura ambientale che, progettata con la quasi totale assenza di muri, abbondanza di vetri e una distribuzione ravvicinata dei *bench*, “invita” a certe modalità comunicative e di lavoro e ne impedisce altre di tipo più privato e “di concentrazione” per le quali l'invito (di management e pianificatori) è di organizzarsi a svolgerle da casa in modalità flessibile.

Il nuovo *building*, dunque, per rispondere alle richieste dei “principi” dello *smart working*, è progettato per favorire sì la collaborazione, lo scambio e un uso dello spazio teso principalmente a pratiche di organizzazione del lavoro e di coordinamento tra i membri dei diversi team, ma lo è anche nell'ottica di “sottrarre” qualcosa ai dipendenti. Privarli, da un lato, di uno spazio individuale di concentrazione (da demandare esplicitamente alle giornate in modalità smart, ovvero da svolgere a casa o in altro luogo comunicato per questo), anche perché quando si è al *bench* si è implicitamente disturbabili. Dall'altro, si è privati anche di spazi personali perché, se è vero che si possono prenotare delle “stanze” per svolgere un qualche lavoro o per telefonate che si rendano necessarie, è altrettanto vero che l'uso “personale” dei nuovi spazi non è visto di buon occhio: «Non puoi mica prenotare una *room* per pagarti le bollette in santa pace! Il lavoro individuale va fatto a casa» (Resp. Progetto lato RU). Mentre, nel caso della ricerca di van Marrewijk e van den Ende (2018) chi, in università, occupava individualmente un ufficio dell'open space non veniva disturbato in quanto ritenuto impegnato in attività di studio o ricerca. E benché la stessa situazione venisse percepita come espressione di un comportamento inappropriato rispetto alle destinazioni d'uso dei nuovi spazi, emergeva una forte connotazione culturale nel reagire a una situazione comune in cui il riconoscimento dello status prevaleva sulle nuove regole.

Altro elemento che “invita” a optare per il lavoro da casa, o comunque lontano dall'open space dell'ufficio, è il sottofondo che si crea nello stesso. Anche per abitudine di una buona parte dei dipendenti, è molto facile che alcuni si parlino da un *bench* all'altro o che si fermino lungo lo stretto corridoio a scambiare qualche battuta con un/a collega o conoscente incrociati per caso senza badare al tono di voce con il quale si parla, si scherza, si ride o, in altri casi, si stia al telefono. Essere disturbati da rumori di sottofondo è, dunque, piuttosto frequente. Come evidenziato in altri contesti, nella realizzazione di uffici open space, per esempio, si sono riscontrate alcune relazioni negative tra cambiamento dell'ambiente di lavoro e collaborazione (Irving 2016) o una riduzione della collaborazione allorquando, nelle persone, sia prevalsa la preoccupazione di distrarre gli altri (Pepper 2008, citato in van Marrewijk, van den Ende 2018).

«L'organizzazione degli spazi la considero un limite. Se tu ti giri... guarda, adesso qui hanno ripulito tutto, lì dietro ci sono dei cartelli, ecc... ripeto, quando sei in *war-room* o meglio quando stavamo nell'altra sede ero in grado di gestire in modo diverso le emergenze, i fornitori avevano il loro posto, scendevo giù e si faceva *war-room*. Adesso io sono fortunato perché ho il team dietro [...]. Me lo hanno dato perché il progetto era un progetto veramente importante. Quindi progetto importante, *bench* dedicato... La presenza. Noi avevamo due team, uno mio e uno di un'altra società esterna che doveva integrare gli stessi servizi. Se non li metti intorno a un tavolo, un problema di cinque minuti può diventare con giro di mail, fornitori, copia e copia... ma in poco tempo devi risolvere. Quindi, per me, non tutti i lavori che facciamo qua dentro sono uguali. Noi che facciamo sviluppo abbiamo bisogno di

spazi condivisi e condivisibili giornalmente. Qui la regola è che tu il posto dedicato non ce l'hai. E io tutte le mattine non è che posso telefonare e dire: “dove stai?”.

(R.) *E non si può nemmeno tenere prenotata una stanza in maniera fissa...*

Esatto. Ma se venivi qui a ottobre, fine settembre, le tre stanze che vedi qui erano tutte occupate con un cartello perché c'era il rilascio di un progetto importante. [...]. Secondo me l'informatico non può stare nell'open space. Poi spesso mi chiamano i gestori...

(R.)... *I gestori sarebbero?*

Sì, scusa. Quelli che lavorano in agenzia e hanno dei problemi. E detto tra di noi, quando mi chiamano, spesso me ne vado in bagno (*riprende da dove l'ho interrotto*) per non dare fastidio ai colleghi. Non trovi nemmeno i divanetti blu. Perché siamo troppi. [...], ma come faccio a dare assistenza a un gestore se devo vedere il pc, devo parlare al telefono poi magari c'è il fornitore che mi deve dare una mano, dove ci mettiamo? Prima avevo la mia stanza, chiamavo il fornitore e me lo mettevo accanto. [...] prima in \*\*\* in una stanza così ci stava una persona sola, adesso in uno spazio così ce ne sono 8» (Project Manager).

Il nuovo ambiente di lavoro “costruito” per supportare i cambiamenti legati all'introduzione dello *smart working* così come “immaginato” dai suoi promotori ha inevitabilmente effetti diversi a seconda delle attività da svolgere. Lo stesso progetto distingue tra attività “remotizzabili” e non, dove le prime divengono “eleggibili” per essere svolte anche da casa e in team misti dove si può essere collegati e presenti in sede. Il nuovo *layout* modifica delle pratiche già consolidate, per esempio il lavoro in team, come racconta il project manager, a cui viene sottratto uno spazio di circolarità in cui potersi confrontare, in nome di una linearità, non solo fisica ma soprattutto logica, che punta alla riduzione dei costi più che alla valorizzazione delle specificità delle pratiche. Altra questione emersa è il venir meno di quell'identificazione con il proprio piano di lavoro che rappresenta e permette una demarcazione sociale e fisica invisibile, ma non trascurabile, per i dipendenti di un'organizzazione (Fayard, Weeks 2007, in van Marrewijk, van den Ende 2018). Doversi chiedere da che parte dell'edificio si trovi qualcuno/a del proprio team, denota un senso di smarrimento e di difficoltà che non è legato al solo venir meno di una “comodità” – aver il team vicino –, ma anche di doversi reinventare un modo di lavorare che, paradossalmente, rischia di richiedere più tempo nel suo svolgimento, come il «fare vari giri, copia e copia» o andare in bagno per ricevere telefonate e non disturbare gli altri. Considerazioni del genere, inoltre, sono alla base di una scarsa soddisfazione verso la nuova modalità organizzativa e motivo di resistenza al cambiamento in atto.

Per progettare un nuovo ambiente occorre, dunque, tener presente le pratiche, le modalità relazionali, le routine e le dinamiche che caratterizzano i contesti di lavoro per scoprire come tutto possa prendere “improvvisamente” un'altra forma...

### *3.3 Quando lo spazio si riprende il suo spazio...*

L'esperienza della sperimentazione può così esser ri-conosciuta come un “artefatto organizzativo”, al tempo stesso strumento e processo di organizzazione: una “storia che organizza” (Czarniawska, Gagliardi 2003, in Poggio 2004) e che ha permesso di creare significati condivisi attorno a una pratica che ha inevitabilmente generato una rottura nelle esperienze di vita di tutti e che, cercando di placare il senso di spaesamento, ha inteso generare un cambiamento (Wilkins 1984, O'Connor 2000 in Poggio 2004) veicolando un'immagine e una testimonianza di successo.

Interessante, da questo punto di vista, proporre un'ultima riflessione sulla “*clean desk policy*”, che slega ciascun dipendente da una propria postazione fissa e “impone”, a

fine giornata (come hanno sottolineato con fierezza le responsabili della “messa a terra” del progetto), di ripulire da qualsiasi oggetto personale quella utilizzata.

L’idea di fondo è promuovere quel concetto di «*nonterritorial office*» (Allen 1977; Kornberger, Clegg 2004) secondo il quale la comunicazione e il contatto con potenziali interlocutori siano il principale veicolo per trasmettere idee, concetti e informazioni necessarie per performance lavorative efficaci.

Il “modello” implementato sembra funzionare per “sottrazione”, ovvero togliendo disponibilità di spazio – le postazioni, si ricorda, sono sottodimensionate rispetto al numero totale dei dipendenti – in modo che gli attori del “*building*” siano costretti a optare per le giornate da casa, in *smart working*. Ancora una volta, infatti, per produrre un cambiamento nella direzione programmata dal management, si agisce per sottrazione: per rendere il lavoratore nomade, sempre connesso, agile e, dunque, in grado di crearsi occasione di incontro, scambio e confronto, lo si priva di una postazione fissa, ma soprattutto gli si chiede di privare il luogo dove trascorre gran parte della giornata (che deve anche per questo essere intervallata da giornate di lavoro da casa) di quegli elementi personali che, nella visione tradizionale di ufficio, lo legano a uno spazio fisico fisso.

Questa è una parte della storia che è stata raccontata in tutti i meeting, gli incontri e i “*moving*” di gruppo organizzati prima e successivamente il trasferimento nella nuova struttura. Una storia di cambiamento, di adesione al nuovo modello organizzativo. «Per lavorare mi basta il mio pc e il mio cellulare, non ho bisogno di altro» (Responsabile RU). Proprio a sottolineare come l’unico strumento di cui si abbia bisogno per lavorare sia il pc, con tutte le considerazioni che possiamo fare sul caso (si veda Doria 2021b), e non serva alcun luogo, così come rimarca il *claim* delle proposte consulenziali dell’*everywhere* (oltre che dell’*anytime*).

Ma una volta che la vita lavorativa nel nuovo *building* ha superato i primi anni di sperimentazione e novità, cos’è accaduto? Dalle interviste, dalle conversazioni informali avute e, soprattutto, dalle osservazioni realizzate durante la permanenza nel nuovo stabile, ho potuto raccogliere diverse «storie di guerra» (Orr 1995) sul nuovo ambiente. C’era chi non riusciva ancora ad abituarsi, chi aveva sbattuto contro le limpide vetrate della sede (come testimoniato da una vetrata dall’entrata ridotta in frantumi, vista in occasione di un’intervista), chi aveva ancora difficoltà a orientarsi e non accettava la nuova organizzazione degli spazi – «Sono uno metodico, non mi abituerò mai!». E ho visto come il “nuovo *building*” prendesse vita e assomigliasse un po’ di più a un ufficio che qualcuno non esiterebbe a definire “vecchio stile”...

«Passando dal modello ai racconti e all’osservazione diretta è possibile cogliere come il sociale, le routine, le pratiche condivise pian piano (ma nemmeno tanto), abbiano ripreso i loro spazi e contribuito a dar forma a una struttura fatta di grandi vetrate, scrivanie quasi asettiche e ambienti che hanno un loro fascino e capacità di essere accattivanti. Quel sociale che si è imposto accanto alle più interessanti innovazioni tecnologiche di cui gli open space sono dotati (fatti di colori, illuminazione modulabile, pochi armadietti ma di design, sale relax e ristoro, «Qui abbiamo il ristorante, non più la mensa!»). E come per magia, la sociomaterialità di cui parla Orlikowski (2007) s’impone. Gironzolando per i piani e tra i *bench* ho potuto notare come su alcuni di loro fossero apparse foto personali, post-it di ogni colore e forma, trofei, palle da rugby («la grande passione del capo») disposte su degli scaffali in un angolo in cui si è ricreato un ufficio nell’ufficio, a lato rispetto al grande corridoio in cui sono disposti i principali *bench* del piano. In alcune aree dove si lavora con metodologia “Agile” (in inglese) si nota uno stacco rispetto alla monotonia e ripetitività dei *bench*. Qui, infatti, dove presumibilmente si realizzano “*stand*

*up meeting*” o riunioni di aggiornamento, prevalgono lavagne mobili, post it colorati e cronoprogrammi per monitorare l’avanzamento dei lavori e si lavora in piedi, disponendosi in cerchio, secondo quello che tale metodologia indica come metodo di lavoro. Passando oltre, è possibile vedere fogli e stampe appiccicate agli armadietti con i più svariati messaggi (di lavoro, ma anche a carattere personale), libri, una cravatta appesa sul portaabiti, mezze torte tagliate a fette che aspettavano solo di essere mangiate, calamite e oggettistica varia» (Note etnografiche, 30.07.2019).

Interessante notare come la gran parte di questi “oggetti e artefatti di conforto”, comunichino la loro permanenza nel tempo e non siano eliminabili “ogni sera a fine lavoro” come richiesto dalla *clean desk policy*. Inoltre, questa pratica di personalizzazione delle postazioni accomuna i dipendenti dei vari livelli gerarchici, è trasversale, benché il modello la contrasti apertamente. Per far passare l’idea del non possesso di una propria postazione, la personalizzazione degli spazi è stata stigmatizzata sin da subito, salvo rimescolare le carte e far saltare il modello non appena la vita lavorativa e sociale nel nuovo ambiente di lavoro ha conquistato la quotidianità e il suo spazio, cedendo ai più classici dei rituali sociali di appartenenza e identità al tempo stesso.

#### *Riflessioni conclusive*

Tra i nuovi modi di lavorare diffusisi a seguito dell’innovazione tecnologica degli ultimi anni, lo *smart working* ha riscosso molto successo anche nel contesto italiano, in particolare con la diffusione sul piano consulenziale del modello delle 3B (de Kok, Koops, Helms 2014), le cui indicazioni riguardano le tre dimensioni dei *Bricks, Bytes and Behaviour*, tutti elementi che abbiamo rintracciato nel progetto di *smart working* di *Banca Agile*. La storia qui ricostruita si è focalizzata, dunque, sulla dimensione spaziale del modello (*Bricks*), dal momento che, come in altre esperienze, si è partiti dalla costruzione di un nuovo edificio solitamente con le caratteristiche di un open space. Dopo una fase iniziale, e a due anni dalla prima sperimentazione, è stato possibile cogliere un processo di socializzazione alla nuova organizzazione del lavoro, ma allo stesso tempo l’emergere di pratiche di *bricolage* e di resistenza rispetto, per esempio, alla politica della postazione non stabile e libera dai propri oggetti personali. Inoltre, permangono delle criticità, delle aree grigie non del tutto chiarite e che attengono principalmente a un modello “calato dall’alto” (Doria 2021a), che inevitabilmente è entrato in contatto con una comunità professionale che aveva abitudini, routine, regole e pratiche che non possono cambiare nell’arco di tempo di un trasloco in una nuova struttura i cui spazi sono concepiti “come da modello”.

L’esperienza di ricerca qui presentata, con tutte le limitazioni del caso, evidenzia diverse dinamiche ed elementi che plausibilmente possiamo riscontrare in altri contesti di lavoro nei quali si opti per l’introduzione dello *smart working* o, più in generale, di una nuova modalità di lavoro. Emerge, per esempio, come i dipendenti non siano “recettori passivi” degli interventi di cambiamento organizzativo, come mostrano anche altre ricerche (per esempio van Marrewijk, van den Ende 2018). Gli stessi, al contrario, hanno un ruolo attivo nel mantenere, modificare, costruire e trascurare fisicamente gli ambienti di lavoro, così come nel costruire socialmente i significati, le norme e i valori a essi associati (Kornberger, Clegg 2004; Dale, Burrell 2008). Non solo, attribuiscono attivamente significato alle nuove pratiche spaziali e se ne appropriano in modo del tutto originale e personalizzato, dando luogo, per esempio, a

nuove forme di aggregazione per appartenenza: in uno stesso *bench*, tra *bench* di prossimità, per isole di *bench*, a “portata d’occhio”. Per comprendere tutto ciò, è utile rispolverare il concetto di «territorio situazionale» definito da Goffman (1971) e ripreso da Suchman (1997), per i quali una “posizione lavorativa” è definita sia *fisicamente*, dal luogo di lavoro (oggi sempre più ibrido e collegato a quello ricreato a casa o in altri siti dedicati), quanto *socialmente*, dalla rete di relazioni che contribuiscono a definire gli ulteriori confini, visibili e non, di quella posizione. Considerazioni che, ancora una volta, contribuiscono a mostrare la limitatezza della visione lineare e razionale dell’interazione tra modifica fisica degli ambienti di lavoro e cambiamento organizzativo (Hernes, Bakken, Olsen 2006) riscontrate in esperienze di *change e knowledge management* di implementazione di modelli organizzativi privi di un’adeguata conoscenza «del lavoro dei gruppi in situazione» (Heath, Luff 1994). Lungi dall’essere un contenitore di azione neutro, statico e vissuto passivamente, lo spazio, con la sua fisicità e la sua dimensione estetica, agisce sui suoi fruitori. Per la ricerca organizzativa, dunque, è importante riconoscere che il modo in cui gli attori organizzativi vivono e si relazionano con il loro spazio di lavoro influenza profondamente la loro azione personale e collettiva e, quindi, in ultima analisi, la vita e i processi organizzativi (De Molli 2019).

Una lettura estetica della relazione tra cambiamento fisico e vita organizzativa, adottata anche come postura di ricerca, ha inteso suggerire nuove intuizioni nella comprensione del fenomeno *smart working*, per illuminare aspetti meno evidenti, ma altrettanto potenti del cambiamento organizzativo come, ad esempio, il modo in cui i dipendenti lo sperimentano e come sia influenzato dai giudizi estetici, sia quando “manipolati” attraverso l’estetizzazione dello spazio, sia quando esperiti con i propri sensi. Il presente lavoro ha, inoltre, evidenziato come gli interventi spaziali modificano sia l’uso dello spazio che le pratiche di lavoro, rafforzando quanto emerso in studi precedenti, secondo i quali lo «spazio organizzativo è sempre un prodotto delle negoziazioni tra gli aspetti normativi della progettazione e del *layout* degli edifici e le appropriazioni e ricostruzioni potenzialmente creative degli utenti socialmente radicati (Peltonen 2011, 807)» (in van Marrewijk, van den Ende 2018, 1134).

Infine, è interessante sottolineare come l’estetizzazione del *valore* “culturale della flessibilità”, proposta e sostenuta in *Banca Agile*, non sia stata un pieno successo, in quanto, come emerso anche in altre esperienze di ricerca simili, l’introduzione di scenari di lavoro flessibili è stata diretta principalmente alla riduzione dei costi (van Marrewijk 2009) seppur, nel nostro caso, accompagnata da un programma di cambiamento culturale a supporto del nuovo stile di lavoro, vissuto però come “imposto”. Gli interventi negli assetti socio-spaziali dovrebbero essere supportati dai cambiamenti nella cultura organizzativa, privilegiando una prospettiva partecipata. Nel progettare una nuova sede è, dunque, necessaria una stretta collaborazione tra i responsabili del cambiamento, i designer, la direzione (*ibidem*), come dei destinatari, e una più attenta conoscenza delle attività come pratiche sociomateriali. Solo così si potranno sfruttare al meglio le potenzialità di una modalità di lavoro che sia agile, flessibile e costruita su misura anche dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici.

Riferimenti bibliografici

- Allen T.J. (1977), *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, MIT Press, Cambridge (MA).
- Allen T.J., Gunter H. (2007), *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Routledge, London.
- Barad K. (2003), *Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter*, in "Signs", 28(3): 801-831. DOI: 10.1086/345321.
- Bille M., Bjerregaard P., Sørensen T.F. (2015), *Staging Atmospheres: Materiality, Culture, and the Texture of the In-between*, in "Emotion, Space and Society", 15: 31-38. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2014.11.002>.
- Bijker W.E. (1995), *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs. Toward a Theory of Sociotechnical Change*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- Bruni A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Conein B., Jacopin E. (1994), *Action située et cognition: le savoir en place*, in "Sociologie du travail", 4: 475-500.
- Czarniawska B. (2000), *Narrare l'organizzazione. La costruzione sociale dell'identità istituzionale*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Dale K. (2005), *Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control*, in "Organization", 12, 5: 649-678. DOI: 10.1177/1350508405055940.
- Dale K., Burrell G. (2008), *The Spaces of Organisation & the Organisation of Space: Power Identity & Materiality at Work*, Palgrave MacMillan, Hampshire.
- Doria S. (2021a), *Lavorare agile, lavorare da remoto: che genere di conciliazione?*, in "Sociologia del Lavoro", 159: 217-236. DOI: 10.3280/SL2021-159011.
- Doria S. (2021b), *Trust but Verify... Power Relations and Control Practices in a Smart Working Environment*, in "Studi Organizzativi", 1: 25-50. DOI: 10.3280/SO2021-001002.
- Doria S., Franceschetti L., Pentimalli B. (2021), *Le sfide per i manager sanitari: competenze trasversali, innovazione tecnologica e carriere frammentate*, in "Salute e Società", XX, 1: 101-117. DOI: 10.3280/SES2021-001008
- de Kok A., Koops J., Helms R.W. (2014), *Assessing the New Way of Working: Bricks, Bytes and Behaviour*, Pacis 2014 Proceedings, Paper 7.
- Demerouti E., Derks D., Ten Brummelhuis L.L., Bakker A.B. (2014), *New Ways of Working. Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being*, in Korunka C., Hoonakker P. (Eds.) *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, Springer, New York: 123-141.
- De Molli F. (2019), *An Aesthetic Account of Space: A Report on Recent Developments in Organizational Research*, in "Studi Organizzativi", 1: 38-63. DOI: 10.3280/SO2019-001002.
- Kelliher C., Richardson J. (2012), *New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives and Experiences*, Routledge: New York.
- Kenis P., Kruijven P.M., Baaijens J. (2010), *Bendable bars in a Dutch prison: a creative place in a non-creative space*, in van Marrewijk A., Yanow D. (Eds.), *Organisational Spaces: Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar, Northampton: 58-76.

- Eurofound, ILO (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Foucault M. (1977), *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York.
- Gagliardi P. (Ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, De Gruyter, Berlin.
- Gibson J.J. (1979), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Goffman E. (1971), *Relation in Public: Microstudies of the Public Order*, Harper & Row, New York.
- Hancock P. (2006), *The Spatial and Temporal Mediation of Social Change*, in “Journal of Organizational Change Management”, 19, 5: 619-39. <https://doi.org/10.1108/09534810810884858>.
- Heath C., Luff P., (1994), *Activité distribuée et organisation de l’interaction*, in “Sociologie du travail”, XXXVI, 4: 523-545.
- Hernes T., Bakken T., Olsen P.I. (2006), *Spaces as process: developing a recursive perspective on organisational space*, in Clegg S., Kornberger M. (Eds.), *Space, Organizations and Management Theory*, Liber and Copenhagen Business School Press, Copenhagen: 33-63.
- Irving G.L. (2016), *Collaboration in open-plan offices*, PhD thesis, UQ Business School Sydney, University of Queensland Business School, Sydney.
- Kornberger M., Clegg S. (2004), *Bringing space back in: organizing the generative building*, in “Organization Studies”, 25, 7: 1095-1114.
- Lancione M., Clegg S. (2013), *The Chronotopes of Change: Actor-networks in a Changing Business School*, in “Journal of Change Management”, 13, 2: 117-142. DOI: 10.1080/14697017.2012.753930.
- Latour B. (1992), “Where are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artefacts” in Bijker W.E., Law J. (eds.) *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge (MA): 225-258.
- Lefebvre H. (1991), *The Production of Space*, Basil Blackwell, Oxford.
- Nicolini D., Gherardi S., Yanow D. (2003), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M.E. Sharpe, London.
- Orlikowski W.J. (2007), *Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work*, in “Organization Studies”, 28 (9): 1435–1448.
- Orr J. (1995), “Condividere le conoscenze, celebrare l’identità. La memoria di comunità in una cultura di servizio”, in Pontecorvo C., Ajello A. M., Zucchermaglio C. (1995), *I contesti sociali dell’apprendimento*, Milano, LED, pp. 169-189.
- Poggio B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Spreafico A. (2021), *Descrivere associazioni di entità in trasformazione*, in “SocietàMutamentoPolitica”, 12, 23: 145-156. DOI:10.36253/smp-13004.
- Strati A. (1992), *Aesthetic Understanding of Organizational Life*, in “Academy of Management Review”, 17(3): 568–581.

- Strati A. (2000), Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo, in “Studi Organizzativi”, 2: 157–178.
- Strati A. (2010), *Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments*, in “Sociology Compass”, 4, 10: 880-893. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00323.x>.
- Suchman L. (1987), *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-machine Communication*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tagliaro C., Ciaramella A. (2016), *Experiencing Smart Working: a Case Study on Workplace Change Management in Italy*, in “Journal of Corporate Real Estate”, 18, 3: 194 – 208.
- van Marrewijk A.H. (2009), *Corporate Headquarters as Physical Embodiments of Organisational Change*, in “Journal of Organisational Change Management”, Vol. 22 No. 3, pp. 290-306. DOI 10.1108/09534810910951078.
- van Marrewijk A., van den Ende L. (2018), *Changing Academic Work Places: the Introduction of Open-plan Offices in Universities*, in “Journal of Organizational Change Management”, 31, 5: 1119-1137. DOI 10.1108/JOCM-02-2017-0039.
- van Marrewijk A.H., Yanow D. (2010) *The Spatial Turn in Organization Studies*, in Marrewijk A.H., Yanow D. (Eds), *Organizational Spaces. Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar, Northampton, pp. 1-19.
- Warren S. (2008), *Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology*, in “Organization Studies”, 29, 4: 559-580. <https://doi.org/10.1177/0170840607083104>.
- Wasserman V., Frenkel M. (2011), *Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming*, in “Organization Science”, 22, 2: 503-521. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0583>.
- Wilhoit E., Gettings P., Malik, P. Hearit L., Buzzanell P. (2016), *STEM faculty response to proposed workspace changes*, in “Journal of Organizational Change Management”, 29: 804-815. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2015-0064>.
- Yanow D. (1995), *Built Space as Story: the Policy Stories that Buildings Tell*, in “Policy Studies Journal”, 23, 3: 407-22. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1995.tb00520.x>.
- Yanow D. (2005), *Studying Physical Artifacts: an Interpretive Approach*, in R. Anat, M. Pratt (Eds), *Artifacts and Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (NJ): 41-60.
- Yanow D. (2006), *How Built Spaces Mean. A Semiotics of Space*, in D. Yanow & P. Schwartz-Shea (Eds.), *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*, M.E. Sharpe, Armonk (NY): 349-366.