

# SEDUS INSIGHTS

TREND MONITOR FOR VALUES AND WELLBEING AT WORK

## COLLABORAZIONE ESTESA



PERCHÉ L'UFFICIO È ANCORA LA MIGLIORE SOLUZIONE PER ATTIVITÀ "TEAM-CENTRIC"

sedus

**“DI SOLITO, QUANDO LA  
COLLABORAZIONE FUNZIONA, NON LO  
NOTA NESSUNO, QUANDO INVECE NON  
FUNZIONA SE NE ACCORRONO TUTTI.”**

PHIL REDMOND

## INDICE



### 5 Temi e numeri COLLABORAZIONE ESTESA

Nell'era dell'ufficio diffuso, la pandemia rappresenta un'opportunità per ripensare gli spazi dell'ufficio legati alle attività "team-centric", potenziando tutte quelle forme di interazione e modalità di lavoro che si svolgono al meglio quando si è faccia a faccia.



### 14 La parola agli esperti COLLABORARE AL MASSIMO DEL POTENZIALE

Jennifer Magnolfi Astill è designer, architetta e ricercatrice, fondatrice di Programmable Habitats, una società di consulenza R&D specializzata nello sviluppo strategico degli ambienti lavorativi del futuro a New York.



### 18 Tematiche emergenti TRENDS

Otto casi studio di spazi, applicazioni, iniziative, politiche, prodotti e servizi che rivelano l'importanza della collaborazione oggi in diversi settori.



### 22 Caso studio OKTA OFFICE SAN FRANCISCO, STATI UNITI D'AMERICA

La nuova dimensione per il lavoro e i suoi spazi sviluppata da Okta si chiama Dynamic work, ed è l'implementazione della strategia improntata alla flessibilità che l'azienda ha sempre avuto. Gli uffici in questa visione sono il luogo della collaborazione, della socializzazione e della cultura del brand.



### 26 Soluzioni e consigli PROGETTARE L'UFFICIO PER I TEAM

Il COVID-19 ha accelerato drasticamente la rivoluzione del lavoro che, nel post pandemia, sarà sempre più ibrido e diffuso. Gli uffici nel nuovo processo lavorativo diventeranno sempre più focalizzati e importanti per il lavoro in team e per la socializzazione.



## TEMI E NUMERI

# COLLABORAZIONE ESTESA

Nell'era dell'ufficio diffuso, la pandemia rappresenta un'opportunità per ripensare gli spazi dell'ufficio legati alle attività "team-centric", potenziando tutte quelle forme di interazione e modalità di lavoro che si svolgono al meglio quando si è faccia a faccia.

L'avvento della pandemia ha causato cambiamenti senza precedenti nelle nostre vite. Come individui, aziende e istituzioni - siamo chiamati a fronteggiare l'incertezza del momento e la complessità di una situazione che mette alla prova anche le nostre convinzioni più consolidate. La crisi sanitaria e quella economica si sono sommate alle emergenze globali già evidenti prima della pandemia. Hanno reso tangibile per molti il concetto di "VUCA times" e la difficoltà nel trovare soluzioni rapide e sostenibili per affrontare l'incertezza della realtà contemporanea. Inoltre hanno dimostrato quanto sia importante essere in grado di anticipare i problemi, sapere affrontare gli imprevisti e unire le forze per rispondere alla crisi.

L'adozione immediata del lavoro da remoto è stata un esempio della capacità di sfruttare le risorse esistenti e dare una risposta immediata, coordinando gli sforzi di tutti: aziende e dipendenti hanno collaborato con più o meno successo nel rimuovere le barriere culturali esistenti e nell'affidarsi alle tecnologie disponibili per passare ad un modo di lavorare più "smart". Dopo un anno, molte delle aziende che inizialmente avevano abbracciato con entusiasmo l'idea di abbandonare gran parte dei loro uffici (e i relativi costi) stanno riconsiderando la propria posizione. Analogamente, la maggior parte dei lavoratori afferma di non voler tornare in ufficio a tempo pieno, rendendosi conto, allo stesso tempo, di avere anche bisogno di altri luoghi dove lavorare che non siano la propria casa.

Così come le mascherine, gli schermi e le protezioni ora necessari spariranno non appena la pandemia sarà finita, ma molti dei comportamenti che abbiamo acquisito in questi mesi rimarranno, diventando un'opportunità per modernizzare il modo di lavorare delle persone. I cambiamenti potranno riguardare l'orario settimanale, il lavoro da remoto, le metodologie per migliorare le proprie prestazioni o il benessere al lavoro; le conseguenze di questi cambiamenti modificheranno il senso di andare a lavorare in ufficio, inteso come insieme ampio che include gli spazi di lavoro da remoto o i co-working.

### LE SFIDE DEL MERCATO DI OGGI

### LE COMPETENZE PER AFFRONTARLE

**VOLATILITY (VOLATILITÀ)**  
Natura, velocità e dinamiche del cambiamento.

**V**

**VISION (LUNGIMIRANZA)**  
per anticipare i problemi.

**UNCERTAINTY (INCERTEZZA)**  
Conseguenze sconosciute delle nostre azioni.

**U**

**UNDERSTANDING (COMPRESIONE)**  
per essere consapevoli delle conseguenze.

**COMPLEXITY (COMPLESSITÀ)**  
Interconnessione tra i problemi che affrontiamo.

**C**

**CLARITY (CHIAREZZA)**  
nel ricorrere ai vari tipi di conoscenza.

**AMBIGUITY (AMBIGUITÀ)**  
Incertezza della realtà contemporanea.

**A**

**AGILITY (AGILITÀ)**  
per essere pronti all'imprevisto.

Cosa sono i VUCA Times e come affrontarli

Fonte: elaborato da "Leadership in the time of VUCA: Four Pillars for Change and Innovation Leaders," di P. Horváth, 2016.

**“IL TALENTO VINCE LE PARTITE, MA IL LAVORO DI SQUADRA E L'INTELLIGENZA VINCONO I CAMPIONATI.”**

MICHAEL JORDAN

# IL CICLO DELLA COLLABORAZIONE

## COME E PERCHÉ L'INTERAZIONE DI GRUPPO FAVORISCE LA CONOSCENZA

L'ufficio del futuro sarà basato su quella fusione di spazi fisici e virtuali che abbiamo già descritto come "ufficio diffuso", che rifletterà la necessità per ogni azienda di essere resiliente, agile e flessibile e di superare il concetto di conoscenza divisa in compartimenti. Un modello che spingerà la collaborazione ad un nuovo livello, in cui lo spazio ufficio tradizionale si trasformerà per dare risposta al bisogno dei lavoratori di trovare un luogo fisico in cui incontrarsi, condividere, co-creare e imparare gli uni dagli altri. Le sfide future richiederanno sempre più capacità di risolvere problemi complessi, creatività, apprendimento attivo e propensione all'innovazione<sup>2</sup>; richiederanno anche "un senso di scopo condiviso e il sentirsi parte di una comunità,"<sup>3</sup> che difficilmente potranno essere raggiunti solo con le piattaforme online.

**"LA MAGGIOR PARTE DEI LAVORATORI Afferma di non voler tornare in ufficio a tempo pieno, rendendosi conto, allo stesso tempo, di avere anche bisogno di altri luoghi dove lavorare che non siano la propria casa."**

La natura sociale dell'ufficio e il legame tra spazio sociale e forme di condivisione della conoscenza implicita sono le caratteristiche che lo

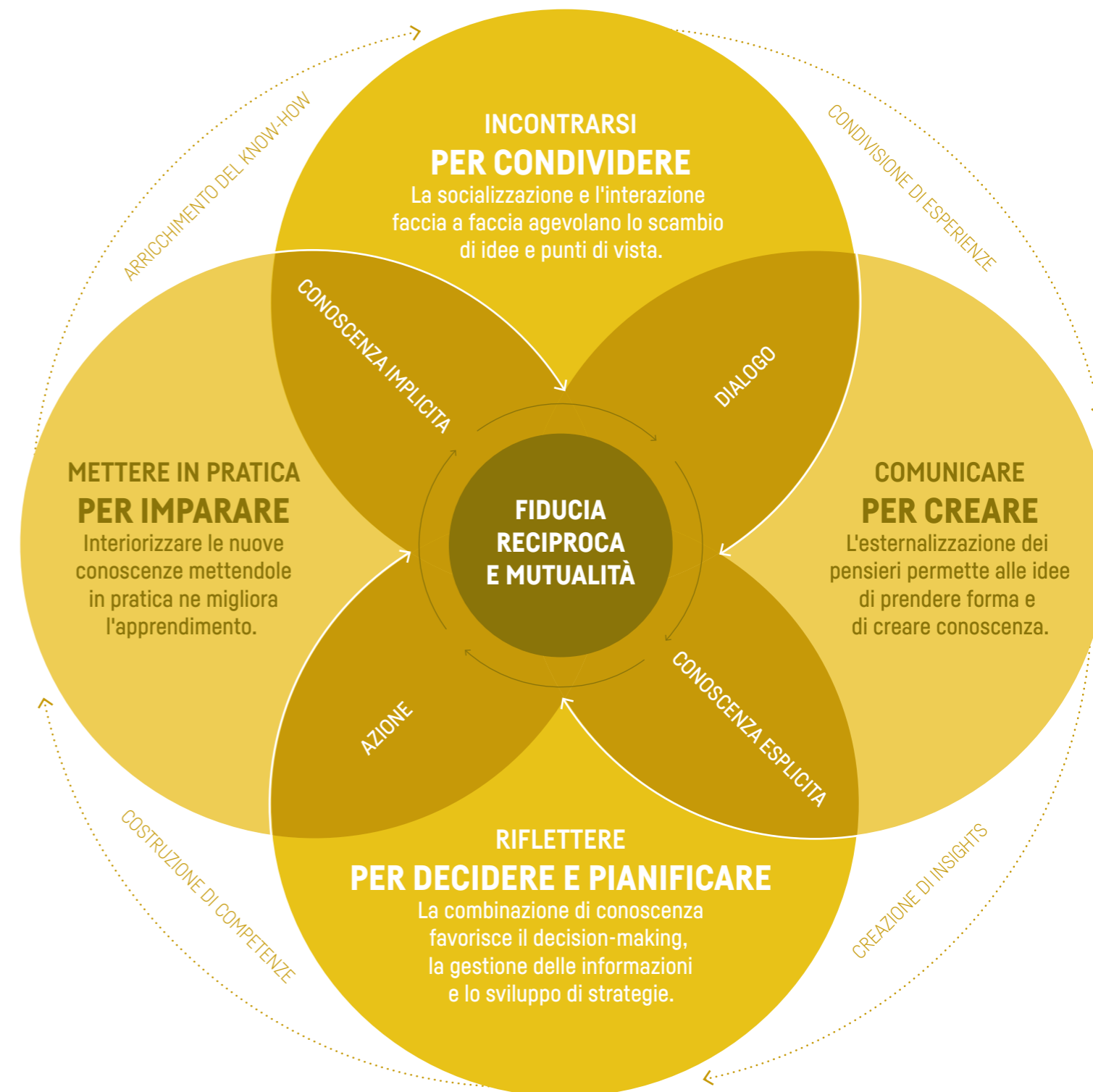
Destra:  
Il Ciclo della Collaborazione

Fonte: elaborato da "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," by I. Nonaka and N. Konno, 1998; "Mutuality and reciprocity: foregrounding relationships in Design and Social Innovation," di V. Petrella, J. Yeea, R. Clarke, 2020; e "Group Dynamics and Work Teams in Behavior in Organizations," di Pearson, 2011.

In questa pagina:  
L'evoluzione delle Top Skill nel Lavoro

Fonte: basato su "The Future of Jobs Report 2015" e "The Future of Jobs Report 2020", World Economic Forum.

	2015	2020	2025
<b>L'EVOLUZIONE DELLE TOP SKILL</b>	1. Risoluzione di problemi complessi	1. Risoluzione di problemi complessi	1. Pensiero analitico ed innovazione
	2. Coordinamento con gli altri	2. Pensiero critico	2. Apprendimento attivo e strategie di apprendimento
	3. Gestione delle persone	3. Creatività	3. Risoluzione di problemi complessi
	4. Pensiero critico	4. Gestione delle persone	4. Pensiero critico ed analisi
	5. Negoziazione	5. Coordinamento con gli altri	5. Creatività, originalità e spirito d'iniziativa
	6. Controllo qualità	6. Intelligenza emotiva	6. Leadership e influenza sociale
	7. Orientamento al servizio	7. Capacità di giudicare e prendere decisioni	7. Uso di tecnologia, monitoraggio e controllo
	8. Capacità di giudicare e prendere decisioni	8. Orientamento al servizio	8. Progettazione e programmazione tecnologica
	9. Ascolto attivo	9. Negoziazione	9. Resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità
	10. Creatività	10. Flessibilità cognitiva	10. Ragionamento, problem solving e ideazione
<b>DOMINIO COGNITIVO</b> testa   sapere   facoltà mentali   conoscenza	<b>DOMINIO PSICOMOTORIO</b> mani   agire   capacità manuali   competenza	<b>DOMINIO SOCIALE</b> cuore   affetto   crescita emotiva   atteggiamento	



### LE MOTIVAZIONI DEL GRUPPO

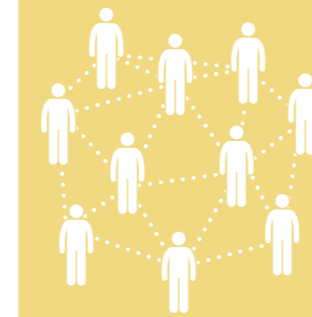




**“I MIGLIORI TEAM FORNISCONO AI PROPRI MEMBRI UNA SOLIDA PIATTAFORMA PER COLLABORARE, MA LASCIANO ANCHE MOLTO SPAZIO AFFINCHÉ ESSI POSSANO SVILUPPARE I LORO MODI PERSONALI DI OPERARE.”**

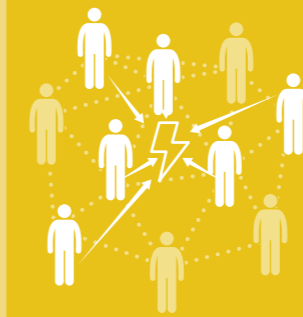
**J. RICHARD HACKMAN**

**LE DINAMICHE DELL'INTERAZIONE SOCIALE E I SUOI VALORI**  
DALL'INTELLIGENZA COLLETTIVA ALLA COLLABORAZIONE



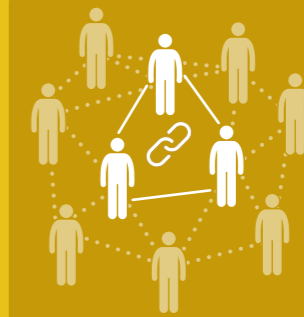
**INTELLIGENZA COLLETTIVA**

Dare spazio allo scambio collettivo di valori ed obiettivi, e fornire agli impiegati l'opportunità di connettersi.



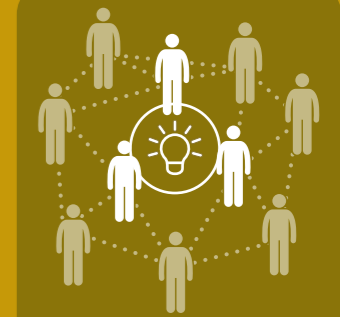
**COMUNICAZIONE E COINVOLGIMENTO**

Promuovere la comunicazione per incoraggiare l'allineamento e il coinvolgimento tra i dipendenti, al fine di favorire l'inclusione.



**CONNESSIONE E CONDIVISIONE**

Costruire legami forti tra i colleghi, tramite una cultura di collaborazione e di condivisione di conoscenza, al fine di creare connessioni.



**COLLABORAZIONE ESTESA**

Favorire le relazioni in presenza per rafforzare l'intesa reciproca e promuovere la collaborazione al fine di portare innovazione.

◀ **DEBOLI** ..... **RELAZIONI E FIDUCIA** ..... **FORTI** ▶

rendono il miglior luogo per il lavoro collaborativo. Numerose ricerche mostrano come l'abilità dei team di trovare il perfetto equilibrio tra conoscenza esplicita ed implicita<sup>4</sup> è alla base della creazione di valore e know-how nelle imprese più resilienti. Mostrano anche che la conoscenza implicita è fortemente legata alla socializzazione e alle relazioni che si instaurano tra soggetti che condividono lo stesso spazio fisico. La configurazione degli spazi di lavoro influenza anche la socializzazione e, di conseguenza, la tendenza a cooperare<sup>5</sup>; inoltre è provato un legame fra le caratteristiche dello spazio e i meccanismi dell'intelligenza collettiva che si generano all'interno di un gruppo di lavoro e di conseguenza il prestigio, l'influenza, la possibilità di fare carriera e l'accesso alle risorse sia dei singoli individui che dei team<sup>6</sup>.

Quando l'ufficio diventa il palcoscenico in cui i team confrontano idee, opinioni e strategie, traendo ispirazione a vicenda e costruendo know-how e significato per l'azienda, la collaborazione diventa più intensa e dinamica e lo spirito di squadra più forte. Collaborare non è più "un" momento nelle attività d'ufficio, una delle tante modalità, ma diventa un'attività estesa caratterizzata da procedure e modelli di interazione ben definiti e dall'uso di strumenti specifici<sup>7</sup>.

L'ufficio post-pandemico si trasforma nel luogo dove il "ciclo della collaborazione" trova la sua realizzazione, dove la fiducia reciproca e il confronto sono garantiti, dove i team possono trovare un posto

**Le Dinamiche dell'Interazione Sociale e i suoi Valori**

Fonte: basato sull'articolo "The Social Collaboration Taxonomy", di Emanuele Quintarelli, 2015, e sull'articolo di HBR "When Do We Really Need Face-to-Face Interactions," di R. Hooijberg e M. Watkins, 2021.

per la socializzazione e lo scambio, per esternare pensieri e idee, per sviluppare strategie e per continuare a imparare, portando valore all'azienda.

**“QUANDO L'UFFICIO DIVENTA IL PALCOSCENICO IN CUI I TEAM CONFRONTANO IDEE, OPINIONI E STRATEGIE, TRAENDO ISPIRAZIONE A VICENDA E COSTRUENDO KNOW-HOW E SIGNIFICATO PER L'AZIENDA, LA COLLABORAZIONE DIVENTA PIÙ INTENSA E DINAMICA E LO SPIRITO DI SQUADRA PIÙ FORTE.”**

Quando progettati per la “collaborazione estesa”, gli spazi dell'ufficio sono concepiti “team centered”, pensati per rispondere alle necessità dei team, più che alle sole esigenze dei singoli. Con l'aiuto della tecnologia, diventano spazi sociali dove l'azienda si apre a comunità interne e esterne, facilitando gli incontri e gli scambi di opinione. L'ufficio è trasformato in un luogo di creazione, condivisione e sviluppo degli ideali e dei valori aziendali. È il luogo dove le dinamiche sociali all'interno di un team e tra team differenti crescono e fanno emergere relazioni forti, partendo da una più generica “intelligenza collettiva” - in cui valori ed obiettivi sono condivisi - fino alla più strutturata “collaborazione estesa”, luogo della creazione di conoscenze specifiche condivise, della

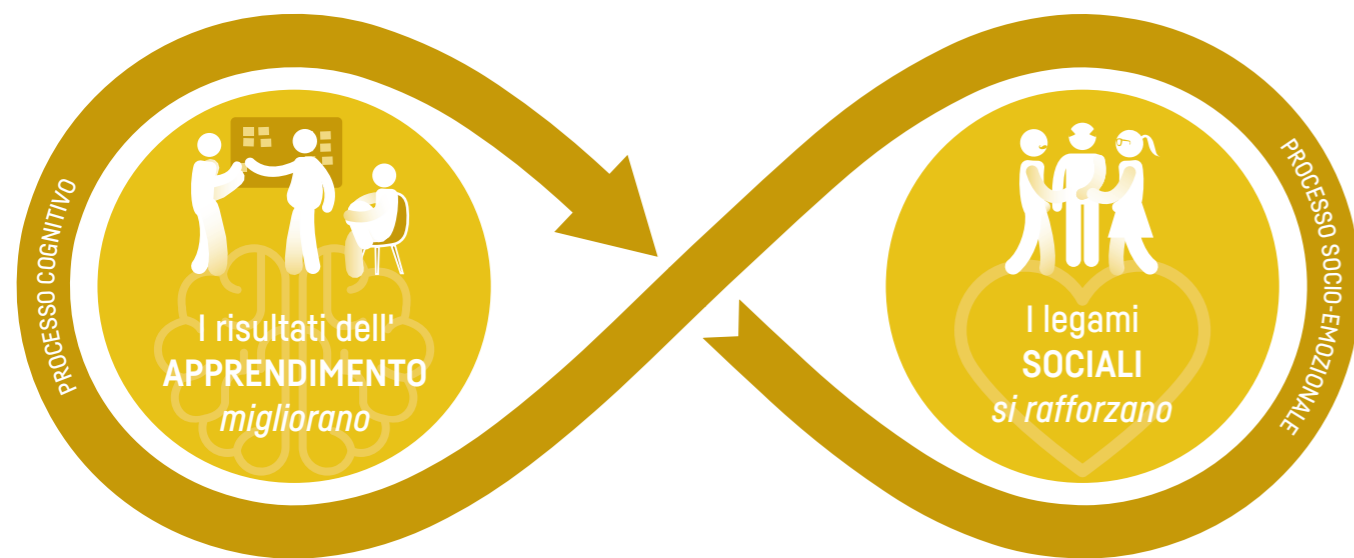
Destra:  
L'Ufficio “Team-centric”

Fonte: elaborato da “4 Types of Collaborative Spaces. Designing for the reasons people meet,” di Haworth, INC, 2014; e dall'articolo di HBR “When Do We Really Need Face-to-Face Interactions,” di R. Hooijberg e M. Watkins, 2021.

In questa pagina:  
Il Loop positivo della Collaborazione in Presenza

Fonte: elaborato dall'articolo HBR “When Do We Really Need Face-to-Face Interactions,” di R. Hooijberg e M. Watkins, 2021, e dall'articolo “Proximity: More Important for Meeting than Collaborating?”, di M. Clancy, 2016.

## IL LOOP POSITIVO DELLA COLLABORAZIONE IN PRESENZA I BENEFICI DEL LAVORARE NELLO STESSO POSTO ALLO STESSO TEMPO



Coltiva la fiducia

Accresce il senso di appartenenza

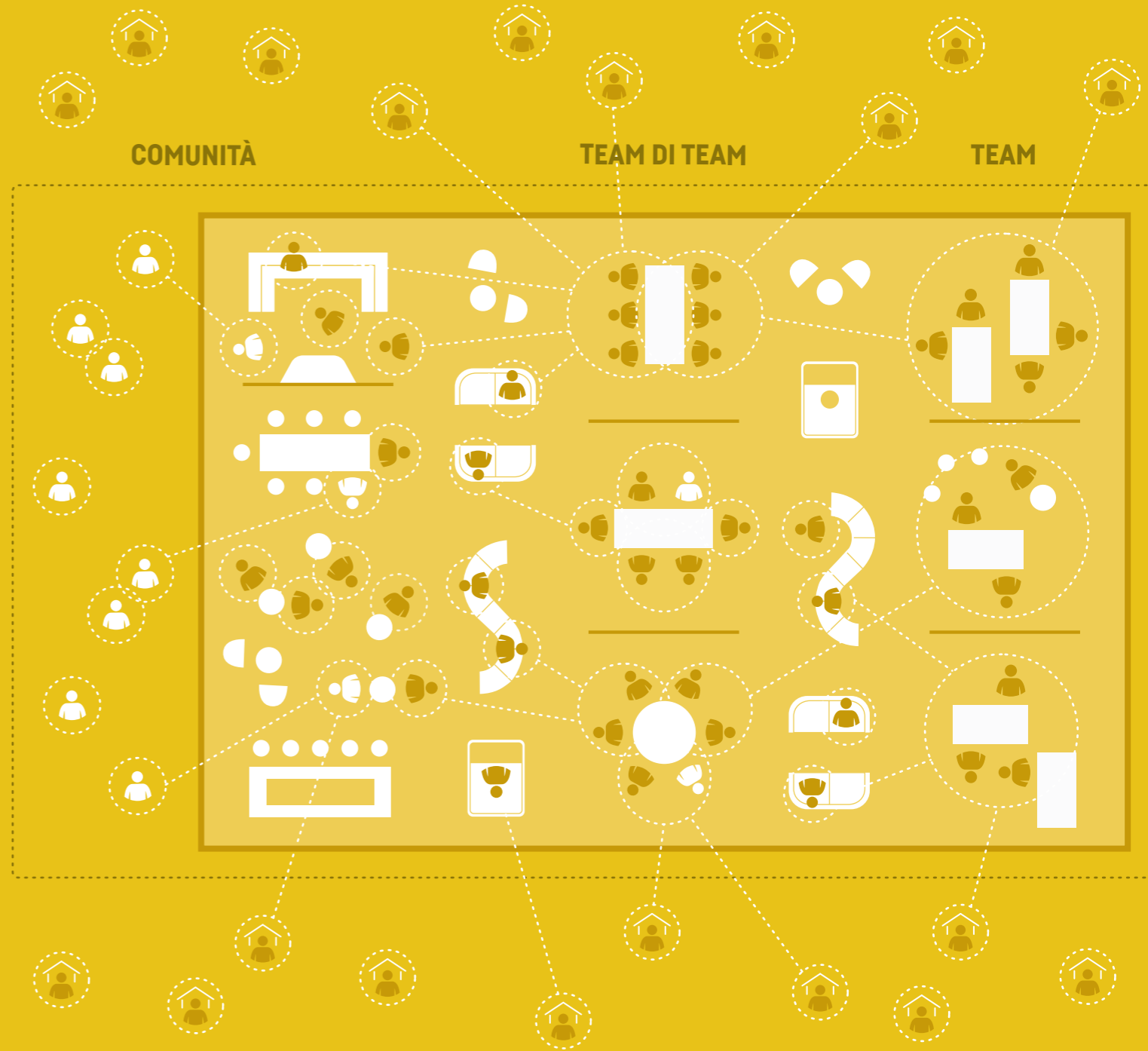
Favorisce un senso di significato e di scopo

Migliora la comunicazione

Incoraggia l'apertura alla cooperazione

Aumenta il benessere

# L'UFFICIO “TEAM-CENTRIC” DALLE ATTIVITÀ INDIVIDUALI AL LAVORO IN GRUPPO NELLO SPAZIO DI LAVORO



### INCONTRARSI



Prevedere spazi di lavoro formali e informali per incoraggiare il dialogo.

### COMUNICARE



Dare al team spazio e supporto per il confronto per favorire l'apprendimento profondo.

### RIFLETTERE



Fornire uno spazio dedicato alla concentrazione del team.

### METTERE IN PRATICA



Permettere di visualizzare scenari per semplificare la sperimentazione.

capacità d'innovare, del miglioramento delle proprie abilità individuali e del prestigio legato al lavoro svolto dal gruppo e dall'azienda. Sotto la spinta dell'interesse personale e assieme di gruppo, della ricerca di opportunità e della dedizione, tutto ruota attorno alla domanda: "Mi chiedo se sia possibile..."<sup>8</sup>

Nel 2020, il 51% dei lavoratori britannici ha dichiarato di essersi sentito più produttivo lavorando da casa, perché meno facilmente interrotti nel loro lavoro o perché distanti dalle politiche aziendali e da colleghi non graditi<sup>9</sup>. Se queste persone potranno liberamente scegliere di lasciare il comfort delle loro case per andare in ufficio, lo faranno solo per la necessità di migliorare i legami interpersonali, l'apprendimento profondo e quell'intesa comune che non possono ottenere lavorando online. Questa libertà di scelta farà sì che i lavoratori andranno oltre i limiti delle forme di collaborazione attuali, senza rinchiudersi all'interno dei confini del proprio gruppo o minimizzare le occasioni di interazione sociale, superando quelli che sono considerati i fattori critici dei luoghi progettati per la collaborazione<sup>10</sup>. Piuttosto trarranno vantaggio dal ritrovarsi in un'esperienza di lavoro immersiva, attivando quei processi cognitivi e socio-emotivi che portano all'incontro "serendipico", inteso come momento inatteso e casuale che porta a nuove scoperte<sup>11</sup>.

Creare le condizioni perché tutto ciò avvenga è lo scopo primario di tutte le aziende: zone per la socialità, come arene, caffetterie, sale riunioni per gli smart meeting o lab saranno il cuore dell'ufficio post-pandemico; attorno a queste, aree accessorie e di supporto assicureranno il rinnovamento continuo dei processi di collaborazione. Così, nell'insieme di spazi che utilizziamo per lavorare, l'ufficio rimarrà sempre una piattaforma disponibile per esprimere la creatività dei team e per la crescita personale a partire dall'interazione con gli altri, a vantaggio del singolo e dell'azienda.

#### NOTE

<sup>1</sup> Pierandrei Associati, "Diffuse Work", Sedus Insights n.12, 2020.

<sup>2</sup> World Economic Forum, "The Future of Jobs. Report 2020", 2020.

<sup>3</sup> Hooijberg R., Watkins M.D., "When do we really need face-to-face interactions?", Harvard Business Review, 2021.

<sup>4</sup> Nonaka I., Konno N., "The concept of Ba: building foundation for knowledge creation", in California Management Review, 1998.

<sup>5</sup> Boutellier R., Ullman J., "Impact of office layout on communication in a Science-driven business", 2008.

<sup>6</sup> Kabo F., "The architecture of network collective intelligence: correlations between social network structure, spatial layout and prestige outcomes in an office", 2018.

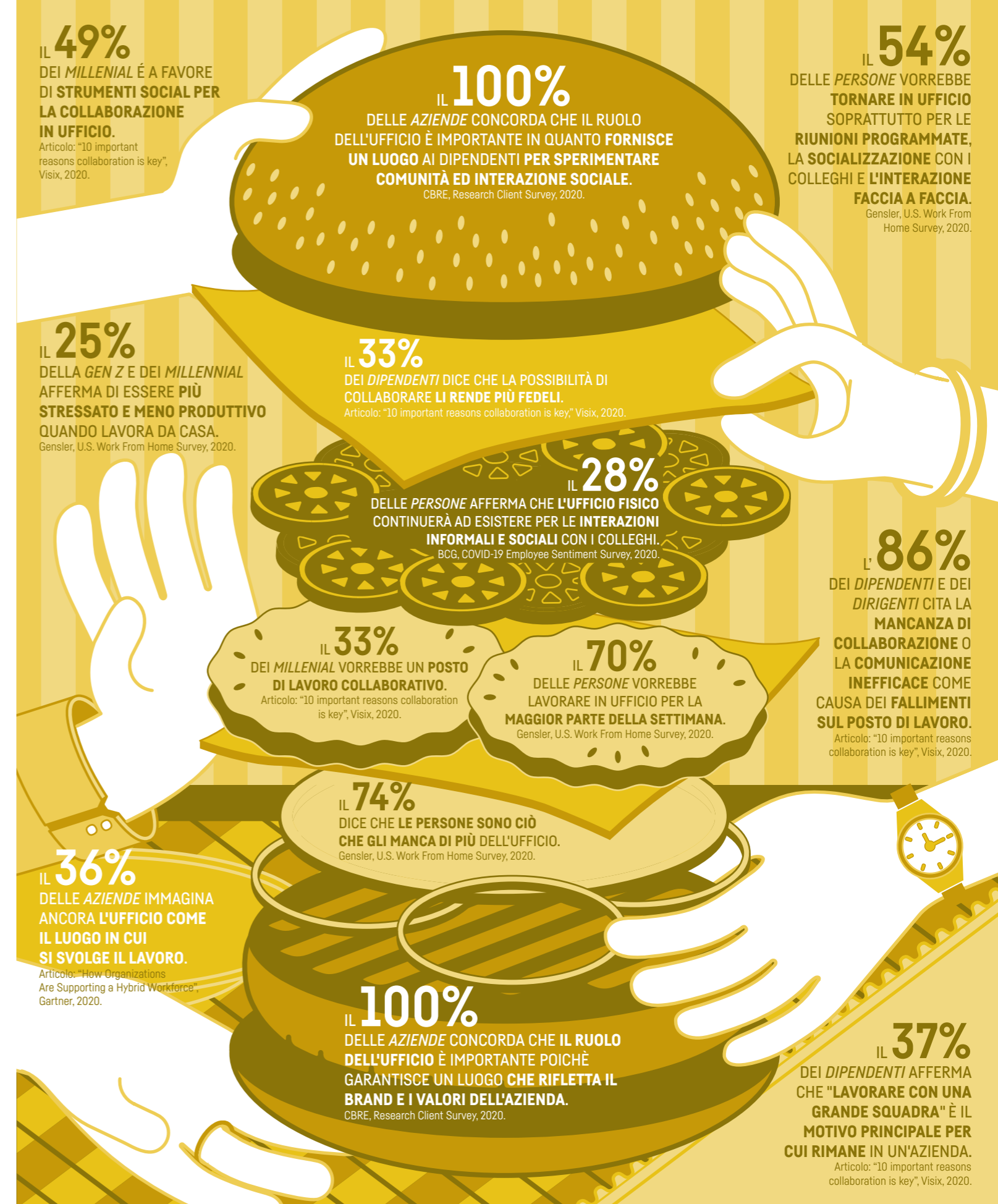
<sup>7</sup> Pierandrei Associati, "Collaboration & Beyond", Sedus, 2020.

<sup>8</sup> Economist Intelligent Unit, "The role of trust in business collaboration", 2008.

<sup>9</sup> Furmanik G., "Office Post-Pandemic: How the World of Work May Change Forever", 2021.

<sup>10</sup> Irving G.L. et al., "Collaboration, physical proximity and serendipitous encounters: avoiding collaboration in a collaborative building", 2020.

<sup>11</sup> Irving G.L. et al., ibidem.



# IL PANINO COLLABORATIVO

## LA PAROLA AGLI ESPERTI

# COLLABORARE AL MASSIMO DEL POTENZIALE



Jennifer Magnolfi Astill

Jennifer Magnolfi Astill è designer, architetto e ricercatrice, fondatrice di Programmable Habitats, una società di consulenza R&D specializzata nello sviluppo strategico degli ambienti lavorativi high-tech del futuro a New York.

La ricerca applicata di Jennifer Magnolfi Astill si concentra sui lead user di tecnologia e sui luoghi di lavoro costruiti per la collaborazione uomo-macchina. Ha lavorato per le iniziative di spazi del lavoro degli headquarter di Alphabet/Google, Zappos.com, Microsoft, Herman Miller, PepsiCo, BBC. È coautrice di Always Building: The Programmable Environment. Le sue ricerche su tecnologia e spazio sono state presentate in diverse pubblicazioni e conferenze. Nel 2016 Jennifer è stata invitata a partecipare a National Frontiers, la Conferenza Nazionale della Casa Bianca sulle nuove frontiere nell'innovazione americana.

<https://www.linkedin.com/in/magnolfi/>

**Quali sono gli effetti più evidenti che la tecnologia digitale ha introdotto nelle modalità con cui collaboriamo in generale e al lavoro?**

**J.M.** Mi vengono in mente tre aspetti della collaborazione che sono stati modellati dalla tecnologia. Il primo è qualitativo, ovvero le aspettative di performance e la nostra percezione del tempo quando pensiamo al lavoro in collaborazione e, in generale, alla produttività. La velocità e l'immediatezza della comunicazione e il potenziale, reale o percepito, nell'essere sempre collegati o rintracciabili ha modificato i nostri comportamenti e costumi riguardo alla collaborazione. Il lavoro è ormai da tempo considerato una sorta di condizione mentale, non più collegata ad un ambiente fisico. La nostra capacità di essere nella condizione mentale di lavorare è legata, più che all'entrare in uno spazio fisico che chiamiamo ufficio, al nostro accesso ai dati riguardanti il lavoro e ai social network.

Il secondo cambiamento, di cui molti di noi hanno fatto esperienza nei mesi più recenti, riguarda l'effetto rete che la tecnologia digitale ha portato nella collaborazione. Questo termine può voler dire molte cose quando applicato all'ambito lavorativo o delle tecnologie, ma ciò a cui mi riferisco nello specifico è l'esperienza del lavoro in sé come partecipare o gestire una rete di collaboratori o impiegati che tutti insieme portano a termine un obiettivo. La capacità di riuscire effettivamente a lavorare a distanza con degli strumenti collaborativi e, nel far ciò, rafforzare i legami sociali e il sentimento di comunità tra colleghi, in molti casi ha migliorato la cultura organizzativa con picchi di produttività e soprattutto con un impatto generale positivo. Questo porta a un terzo notevole cambiamento, ovvero l'emergere del ruolo del Community Manager come figura all'interno dell'ufficio. Spesso si dice che l'innovazione nasce quando un nuovo ruolo o una nuova funzione viene creata per venire incontro ad una necessità. Nel caso dell'ufficio del ventunesimo secolo, questa figura diventerà una parte integrale della gestione e delle attività di tutti gli spazi, fisici e digitali, nei quali una comunità lavorativa si incontra e collabora.

**Al giorno d'oggi possiamo collaborare con chiunque, in qualunque parte del mondo, ma c'è ancora qualche aspetto della collaborazione che la tecnologia non è in grado di sostenere?**

**J.M.** Alcune tipologie di lavoro, in particolare nel campo della tecnologia più complessa, richiedono la compresenza di macchinari e interazioni faccia a faccia tra i collaboratori. Questo è particolarmente vero, ad esempio, nel campo della robotica e in certi tipi di R&D in cui gli aspetti basilari della collaborazione dipendono dall'interazione uomo-macchina dei membri del team.

Nei lavori che coinvolgono tecnologia meno specialistica, la pandemia ha evidenziato negli ultimi mesi due attività del lavoro che sono migliorate mediante l'accesso allo spazio fisico: processo decisionale complesso e didattica specializzata.

Le aziende hanno dovuto sia dare un senso alla complessità che, insieme, rendere sintetiche e praticabili nuove informazioni per orientare il lavoro in un contesto in continua evoluzione. Questi processi interni al lavoro, e le interconnesse funzioni lavorative, possono essere perseguiti anche attraverso la sola tecnologia in team abili e esperti, ma in via generale sono rapidamente ottimizzati quando si lavora in un ambiente fisico condiviso.

**C'è differenza nel modo di collaborare fra generazioni? Quali approcci collaborativi possono essere intravisti nelle generazioni future?**

**J.M.** Sebbene possa esserci una differenza nel modo in cui le generazioni si avvicinano al lavoro - e quindi alla collaborazione come parte del lavoro - ritengo che questa differenza si basi più spesso sull'esperienza e sui valori culturali, piuttosto che sull'età.

In tutti i settori, il lavoro oggi viene consentito da un qualche tipo di tecnologia digitale. In generale, la confidenza con la tecnologia e il livello di comfort che un individuo ha nell'adottare e modellare le sue abitudini di lavoro alle possibilità offerte dai nuovi strumenti sono una funzione del tempo impiegato ad impararli e a sperimentarli. Non sorprende quindi che le generazioni più giovani abbiano maggiore scioltezza e siano più abili con la tecnologia, dato che questi strumenti sono stati parte della loro vita sin dalla tenera età. Di conseguenza, il loro approccio alla collaborazione, e i loro valori riguardo al lavoro in generale, sono influenzati dalla loro dipendenza e dalla loro fiducia nella tecnologia. Come parte della mia ricerca, studio i modelli di collaborazione nei team di giovani che lavorano nel settore tecnologico, e il modo in cui questi avvicinano





**“LA PANDEMIA DEGLI ULTIMI MESI HA RIVELATO DUE FUNZIONI LAVORATIVE CHE SONO MIGLIORATE MEDIANTE L'ACCESSO ALLO SPAZIO FISICO: PROCESSI DECISIONALI COMPLESSI E DIDATTICA SPECIALIZZATA.”**

scenari di problem solving complessi. Molti bambini oggi stanno crescendo con la certezza che le macchine, e non solo gli schermi e i tablet, siano parte delle loro vite e che quindi, un giorno, esse diventeranno parte integrante del loro contesto educativo e lavorativo. Collaborare con le macchine sarà inevitabilmente una parte della loro futura esperienza lavorativa, e ciò ispirerà di gran lunga il loro approccio e la loro attitudine alla collaborazione e al lavoro nel suo complesso.

**Qual è il ruolo dello spazio fisico nel promuovere la collaborazione?**

**J.M.** In generale, lo spazio fisico è (ed entro certi limiti lo è sempre stato) un fattore abilitante dell'attività umana. Nella misura in cui lo spazio (lavorativo) è uno spazio condiviso, esso può ottimizzare o ostacolare la collaborazione. Non sorprende che esistano molte strategie di progettazione e gestione degli spazi, così come tipologie di programmi, che possano essere applicate per entrambi questi scopi.

**Che futuro possiamo immaginare per l'ufficio?**

**J.M.** Gli ultimi dodici mesi, a mio parere, hanno confermato che tutto è possibile e immaginabile quando si parla di lavoro e, soprattutto, di innovazione nel lavoro. Detto ciò, in risposta alla domanda offro alcune riflessioni riguardo a tre dimensioni dell'ufficio in ambienti di lavoro high-tech del futuro:

- **L'ufficio come edificio da progettare** - Quando si parla di ambienti di lavoro high-tech, non solo nell'ambito delle startup ma anche dei campus delle grandi aziende di tecnologia, gli investimenti si baseranno su due prospettive generali. La prima interpreta l'ufficio/campus tecnologico come una rete distribuita di spazi di lavoro all'interno di un contesto urbano, al fine di ottimizzare l'adattabilità. La seconda, invece, pensa allo spazio di lavoro tecnologico in contatto con la natura, come ambiente altamente specializzato riequilibrato dalla vicinanza con la natura e con spazi verdi aperti. In entrambe i casi, la scienza (biotecnologia e farmaceutica) influenzerà il design architettonico degli edifici del futuro, poiché le caratteristiche odierne di questi tipi di spazi per

lo sviluppo scientifico inevitabilmente avranno un impatto sugli standard di performance degli uffici del futuro.

- **L'ufficio come rete da gestire** - La pandemia che stiamo ancora vivendo ha costretto la maggior parte delle aziende di tutti i settori ad adottare improvvisamente il lavoro a distanza. Essendo questo avvenuto come risposta ad un'emergenza sanitaria, molte aziende sono state veloci nell'adottare strategie per la mobilità lavorativa e il lavoro da casa, così come strumenti di collaborazione (come la videoconferenza) che rendessero il lavoro a distanza possibile ed efficiente. Mentre molte aziende hanno sfruttato il potenziale offerto da queste nuove capacità, così come i vantaggi in termini di flessibilità per i propri dipendenti, in poche hanno invece fatto esperienza nel gestire la propria rete di dipendenti come una comunità di lavoro. Il vissuto di quest'ultimo anno ha segnato un punto di non ritorno, da quando le aziende hanno preso consapevolezza di poter funzionare come una rete. La futura forza lavoro si aspetterà che una qualche pratica del “lavoro da qualsiasi luogo” diventi parte integrante delle culture aziendali, e si sposterà verso contesti lavorativi i cui modelli di gestione sfrutteranno il potenziale delle reti distribuite per lavorare.

- **L'ufficio come contesto per il lavoro uomo-macchina** - La pandemia ha reso evidente che l'integrazione dell'intelligenza artificiale e dell'analisi dei dati, oltre che delle tecnologie digitali come parte indispensabile del lavoro, hanno notevolmente influenzato la capacità delle aziende di rispondere efficacemente alla crisi e, in alcuni casi, di adattare con successo le proprie attività a circostanze in continua evoluzione. Questo fenomeno non era nuovo, ma è stato portato alla ribalta solo negli ultimi mesi. I leader fanno sempre più affidamento sull'input del machine modeling e dei sofisticati sistemi di gestione dei dati per navigare in scenari complessi e prendere decisioni. La collaborazione uomo-macchina continuerà ad essere un fattore determinante nelle prestazioni lavorative, e gli spazi di lavoro del futuro dovranno essere progettati e concepiti come contesti per abilitare il lavoro uomo-macchina, in quanto essenziali per la produttività e importante forma di valorizzazione.

# TRENDS



Otto casi studio di spazi, applicazioni, iniziative, politiche, prodotti e servizi che rivelano l'importanza della collaborazione oggi in diversi settori.

1



## IN THE LIGHT OF YOU

*Collaborare per combattere la distanza sociale*

A fine 2020 Giorgio Barrera, un fotografo italiano, ha avuto l'idea di un progetto collaborativo mondiale: una open call in cui i partecipanti condividono fotografie che mostrino gli effetti della distanza sociale dovuta alla pandemia. In tutte le immagini vediamo due persone che si incontrano in un paesaggio, nell'atto di confrontarsi in un atto performativo di tensione, puntando a rappresentare il nostro bisogno di connettersi e non vivere da soli.

Questo studio visivo è un invito a riflettere sull'importanza delle interazioni sociali e ha mostrato come questo sia un problema condiviso in tutto il globo. Oltre 60 autori sono stati coinvolti per più di 150 fotografie selezionate. Oltre a valorizzare la collaborazione da remoto, "In the light of you" dimostra l'importanza emotiva e psicologica dello stare insieme come condizione intrinseca degli esseri umani, condizione fortemente messa in luce durante l'ultimo anno di distanziamento sociale forzato.

[www.giorgiobarrera.it/project/in-the-light-of-you-a-collaborative-photographic-project](http://www.giorgiobarrera.it/project/in-the-light-of-you-a-collaborative-photographic-project)

2



## THE BOOK OF COLLABORATION

*Ripensare l'ufficio col collaborative thinking*

A causa del lavoro da casa forzato durante lo scorso anno, in Svezia un team di designer e facilitatori ha pensato ad un progetto collaborativo di creazione condivisa di un libro sulla collaborazione, che ha dato l'opportunità di sfruttare le differenti competenze e conoscenze di numerose persone, le quali hanno condiviso gli stessi interessi e hanno potuto connettersi a distanza.

Tramite un bando aperto a contributi volontari, le collaborazioni hanno iniziato ad aumentare rapidamente da quando il team ha avuto l'idea nel 2020. Pertanto si è deciso di sviluppare una serie di piccoli libri (ciascuno di 70-90 pagine) su altri argomenti oltre alla collaborazione, come ad esempio la leadership, la fiducia e la facilitazione, contenenti teorie, interviste, casi studio e metodi, con l'obiettivo di migliorare gli ambienti di lavoro.

Questo progetto ci mostra il valore e la forza dell'intelligenza collettiva quando essa è guidata da un team unito, che ha uno scopo ben definito e lavora per raggiungerlo.

[www.bookofcollaboration.com](http://www.bookofcollaboration.com)

3



## SINGAPORE CENTER

*Ripensare gli spazi di lavoro in presenza*

L'accentramento dei servizi in molti quartieri del business in tutto il mondo sta affrontando una nuova sfida dall'inizio della crisi pandemica, perdendo forza di fronte alla crescita di un nuovo tipo di ufficio: la casa. Il tempo passato nell'ambiente di lavoro fisico è ottimizzato e le attività non strettamente legate al lavoro sono lasciate al di fuori del centro urbano.

A Singapore, gli affittuari stanno riconvertendo ad uso misto fino al 3-9% degli uffici di loro proprietà. Nonostante ciò, la città ha visto riemergere il meeting in presenza. Qui molti hotel stanno seguendo una nuova formula, il "Work from Hotel", che offre pacchetti giornalieri per spazi di lavoro condivisi, lounge room e meeting room. Stiamo assistendo alla nascita di un "terzo spazio", lontano da casa e lontano dall'ufficio, il quale ci conferma la necessità di bar, caffetterie, ristoranti e hotel come spazi per la socializzazione tra collaboratori. Persino negli agglomerati urbani decentralizzati, la necessità di lavorare in presenza con i colleghi è condivisa da tutti.

[www.withersworldwide.com/en-gb/insight/the-rise-of-the-third-space-post-pandemic-flexibility-is-key-to-the-future-of-real-estate](http://www.withersworldwide.com/en-gb/insight/the-rise-of-the-third-space-post-pandemic-flexibility-is-key-to-the-future-of-real-estate)

4



## GOOGLE TORNA IN UFFICIO

*Una nuova politica per l'ufficio ibrido*

Nel marzo del 2020, Google fu tra le prime aziende ad adottare appieno il lavoro da remoto a causa della pandemia.

Recentemente, Fiona Cicconi, responsabile delle risorse umane della compagnia statunitense, ha annunciato che gli impiegati di Google potranno tornare a lavorare in ufficio già da aprile. La capacità degli uffici sarà ridotta e basata su criteri specifici. Inoltre, per coloro che torneranno in ufficio sarà obbligatorio l'uso della mascherina, si dovrà stare attenti al distanziamento sociale e superare un test sulla salute. A partire dal primo di Settembre, gli impiegati potranno fare domanda per lavorare da remoto per più di 14 giorni all'anno, scegliendo così in maniera ufficiale la formula del lavoro ibrido.

Incoraggiata dall'ampia distribuzione dei vaccini negli Stati Uniti, la decisione di Google mostra come anche tra i primi sostenitori del lavoro da remoto sia emersa negli ultimi mesi l'importanza della collaborazione faccia a faccia.

[www.nytimes.com/2021/03/31/business/google-return-to-office.html](http://www.nytimes.com/2021/03/31/business/google-return-to-office.html)

5



### HUAWEI IDEA HUB

*La stanza virtuale per le riunioni diventa fisica*

Insieme all'evoluzione della tecnologia software per le riunioni virtuali, quella hardware non è rimasta indietro. Ne è un esempio IdeaHub di Huawei, una lavagna intelligente progettata specificamente per essere usata nell'ufficio, ma con un occhio di riguardo verso l'hybrid.

IdeaHub potenzia facilmente gli spazi dell'ufficio con le sue numerose funzionalità, comprendenti intelligent writing, videoconferenza HD e condivisione wireless dei contenuti. La lavagna è pensata in particolare per le meeting room: il suo largo display ricrea la sensazione di interagire faccia a faccia con i partecipanti da remoto, mentre il software risponde alle dinamiche di conversazione aggiustando l'angolo della videocamera su chi al momento sta tenendo il discorso. Questo strumento può anche mappare nello spazio il suono della conversazione, attraverso un sistema surround. IdeaHub riconferma la tendenza nella tecnologia per cui i lavoratori necessitano ancora di un feedback fisico, anche nelle attività virtuali.

<https://e.huawei.com/it/products/cloud-communications/ideahub>

6



### HIVE, THE MEETING APP

*L'inversione del ruolo della tecnologia*

Non sempre la tecnologia ci tiene a distanza: stiamo assistendo ad un cambiamento che vede la tecnologia rivelarsi come un aiuto per le nostre attività in presenza. È questo il caso di Hive, un'applicazione che può essere definita un facilitatore digitale "che dà indicazioni ai partecipanti riguardo al loro comportamento" e supporta la moderazione, mantenendo il giusto equilibrio tra i vari interventi.

Hive è programmata per condurre il flusso dei contributi verso il massimo grado di partecipazione, visualizzando i tempi degli interventi ma anche segnalando quando qualcuno interrompe bruscamente il dialogo. L'applicazione elabora i dati delle conversazioni seguendo un "ciclo reattivo di correzione dell'interazione", in cui il modello di interazione ibrida la macchina con le azioni delle persone.

Hive, con il supporto del Copenhagen Institute for Interaction Design, ha vinto lo UX Design Award nel 2020, dimostrando come i meeting in presenza possano davvero beneficiare dell'intervento della tecnologia.

[www.ux-design-awards.com/de/gewinner/hive](http://www.ux-design-awards.com/de/gewinner/hive)

7



### MICROSOFT MESH

*Ricreare lo spazio fisico in una realtà mista*

Nel corso dell'ultimo anno, una delle più grandi sfide causate dalla pandemia è stata quella della collaborazione a distanza. In molti si sono resi conto dei limiti delle tecnologie di collaborazione attuali, che per quanto efficienti non permettono la stessa immediatezza ed efficacia di quando si lavora insieme fisicamente.

Per far fronte a questa mancanza, Microsoft ha presentato Mesh, una piattaforma di realtà aumentata che permette la creazione di spazi virtuali in cui interagire e collaborare con altre persone, indipendentemente da dove esse si trovino.

Utilizzando tecnologie di cattura dei movimenti e dello spazio, oltre che di interazione con oggetti digitali, Mesh permetterà di visualizzare un ambiente da remoto, avendo coscienza dello spazio reale in tre dimensioni.

Sfiorando i confini della fantascienza, il progetto di Microsoft pone l'attenzione su quello che è invece un tema molto concreto e attuale, ovvero l'importanza della co-presenza e dell'interazione fisica nella vita di tutti i giorni.

[www.microsoft.com/en-us/mesh](http://www.microsoft.com/en-us/mesh)

8



### COLLABOR8

*Co-working per la collaborazione estesa*

Il mondo del lavoro è in rapido e continuo cambiamento, e quello di cui le persone hanno bisogno oggi è uno spazio di lavoro flessibile, in grado di adattarsi alle diverse modalità di collaborazione.

Il concetto di open space che caratterizza Collabor8 consiste in una serie di aree aventi diverse funzioni. Ciascuna tipologia di spazio è legata ad una differente modalità di collaborazione: al centro dell'area si trova un'arena, utilizzata per presentazioni, discorsi o dibattiti; la flessibilità dello spazio è poi suggerita dal resto degli spazi presenti, che vanno da una "zona biblioteca" con nicchie per concentrarsi a sistemi adattabili di tavoli che formano postazioni di lavoro singole, doppie o di gruppo. Che le persone debbano tenere un discorso ad un ampio pubblico, oppure svolgere workshop creativi che richiedono uno spazio flessibile, o ancora socializzare con i colleghi durante una pausa caffè, Collabor8 offre un sistema di spazi adattabili a qualsiasi modalità di collaborazione possibile.

[www.collabor8app.com](http://www.collabor8app.com)

## CASO STUDIO

## OKTA OFFICE

## SAN FRANCISCO, STATI UNITI D'AMERICA

La nuova dimensione per il lavoro e i suoi spazi sviluppata da Okta si chiama Dynamic work, ed è l'implementazione della strategia improntata alla flessibilità che l'azienda ha sempre avuto. Gli uffici in questa visione sono il luogo della collaborazione, della socializzazione e della cultura del brand.



Okta è una Tech company fondata nel 2009 che ha sviluppato una piattaforma affidabile per proteggere le identità dei clienti e della forza lavoro nelle organizzazioni. Per sostenere la sua visione, Okta pone molta attenzione sulla strategia dell'ufficio e il suo impatto sulla cultura aziendale e sulla soddisfazione dei dipendenti. Ben prima che il mondo dovesse passare al lavoro da casa a causa della pandemia, Okta stava già applicando una strategia che prevedeva una forza lavoro largamente distribuita e un utilizzo degli uffici che si allontanava da quello tradizionale. Già prima della pandemia, infatti, più del 30% della forza lavoro poteva lavorare da remoto e la strategia prevedeva una continua implementazione del lavoro flessibile.

La sede dell'azienda è stata progettata per applicare l'organizzazione del lavoro di Okta, dove l'ufficio deve assolvere a tre aspetti fondamentali:

- **Ottimizzare la collaborazione:** Nella sede ci sono 161 meeting room dove le persone possono riunirsi e collaborare in presenza e da remoto. Ci sono inoltre delle aree chiamate "always-on" che permettono una collaborazione efficace da remoto tra i diversi uffici dell'azienda distribuiti nel mondo.
- **Costruzione della comunità:** Sono presenti 3 grandi caffetterie per favorire la socializzazione ed è presente un grande spazio (hands-on) che può ospitare più di 250 persone e consentire momenti di incontro e scambi di opinione collettivi. Nella sede vi è inoltre un'area chiamata customer experience center dedicata alla comunità allargata dell'azienda che comprende anche i clienti. In quest'area i clienti possono parlare e provare i prodotti dell'azienda.
- **Rafforzare la cultura aziendale:** Ogni aspetto dell'ufficio è stato progettato per rappresentare i valori di Okta. Ad esempio, l'azienda crede nel benessere olistico delle persone ed è per questo che la sede è dotata di spazi per aiutare il benessere delle persone. Vi è una grande

La sede principale della società a San Francisco inaugurata nel 2019 si sviluppa su 17.500,00 mq distribuiti su 10 piani.

Okta San Francisco Headquarters Project da IA Interior Architects, 2019.

Sherman Takata Photographer.



**L'arrivo inaspettato del Covid è stato per l'azienda l'occasione per fare un ulteriore passo verso la libertà e la flessibilità dei dipendenti.**

Okta Experience Center by Flad Architects, 2021.  
[www.okta.com/dynamic-work](http://www.okta.com/dynamic-work)

palestra, due sale per l'esercizio fisico, una sala meditazione per lo yoga e svariati altri servizi per il benessere dei dipendenti.

La nuova strategia definita Dynamic work, sviluppa ancora di più non solo il lavoro da remoto, ma implementa e facilita lo stile di lavoro agile e flessibile. È incentrata sulla premessa che creare flessibilità e consentire ai dipendenti di lavorare e vivere dove ha più senso per loro favorisce la capacità, la soddisfazione e la produttività e consente all'azienda di poter assumere talenti provenienti da aree e da ambienti più ampi e diversificati.

A sostegno di questa visione, Okta sta sviluppando tante piccole sedi distribuite in differenti luoghi chiamate Okta Experience Center ad integrazione della sede principale. Saranno degli hub locali che permetteranno ai lavoratori che hanno la libertà di lavorare da remoto di avere a disposizione vicino a loro un ufficio ben equipaggiato dove potersi recare per svolgere alcune attività. Come per la sede centrale, anche gli experience center si concentreranno in particolare sull'ottimizzare la collaborazione tra persone, la socializzazione e l'incontro e il rafforzamento dei valori e della cultura aziendale. Queste piccole sedi saranno inoltre aperte ai clienti e sono pensate per essere simili a dei negozi di vendita al dettaglio dove poter sperimentare i prodotti ed immergersi nella cultura del marchio.

Gli experience center si caratterizzeranno per un ambiente di lavoro informale, con servizi di caffetteria, aree per il supporto tecnologico e strutture per conferenze. Avranno un ingombro compatto adatto a qualsiasi area urbana o suburbana e daranno la libertà e la flessibilità ai dipendenti di poter lavorare e vivere ovunque lo desiderino e sia più sensato per loro e per le loro famiglie.



SOLUZIONI E CONSIGLI

# PROGETTARE L'UFFICIO PER I TEAM



Il COVID-19 ha accelerato drasticamente la rivoluzione del lavoro che, nella post pandemia, sarà sempre più ibrido e diffuso. Gli uffici nel nuovo processo lavorativo diventeranno sempre più focalizzati e importanti per il lavoro in team e per la socializzazione.



È passato più di un anno da quando il COVID-19 ha portato all'adozione repentina del lavoro a distanza e seppur la pandemia sia ancora in corso, dall'esperienza fatta e dalle molte ricerche che si stanno conducendo, è possibile trarre dei punti che indicano la direzione per l'ufficio futuro.

Molte organizzazioni, anche dopo la pandemia vorranno adottare un modello di lavoro diffuso e misto (in ufficio e da remoto). Seppur con molte problematiche ancora da organizzare, le resistenze nell'adozione del lavoro flessibile sono cadute e difficilmente i dipendenti vorranno cedere la libertà sperimentata. Per contro, proprio l'esperienza fatta ha evidenziato l'importanza di incontrarsi e lavorare "spalla a spalla." Infatti, nonostante i progressi compiuti dalla tecnologia, la collaborazione e la socializzazione, fatte di parole, di azioni e di linguaggio del corpo, rimangono le modalità di lavoro che più beneficiano dall'interazione dal vivo, rendendo fondamentale per le aziende avere un ufficio fisico dove far incontrare le persone.

Sarà un ufficio diffuso, una piattaforma composta da differenti spazi (pubblici e privati). Le attività da svolgere da soli troveranno il loro luogo ideale nell'ufficio domestico o negli spazi remoti che permettono di non recarsi al lavoro, mentre l'ufficio sarà principalmente dedicato alle attività di gruppo e dovrà essere disegnato per favorire le attività di incontro e il lavoro in team.

L'ufficio deve diventare Team Centric, strumento indispensabile per una collaborazione operativa ed estesa che non può prescindere dalla socializzazione e dalla conoscenza diretta tra le persone.

Ecco alcuni consigli:

- Spazi multifunzione
- Socializzazione e collaborazione
- Processo visuale e dinamico
- Momenti di concentrazione

- Spazi multifunzione

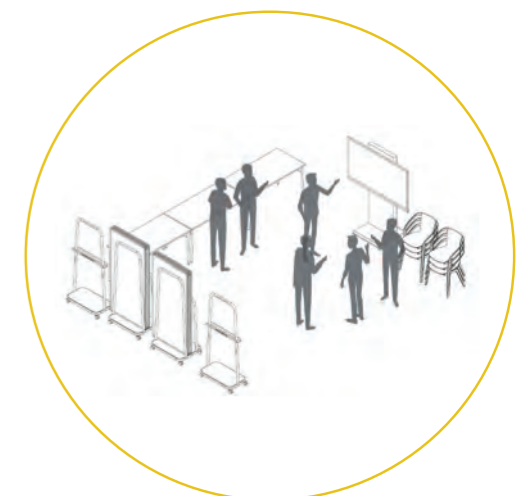
La collaborazione dal vivo è importante per tutte le organizzazioni. Per le aziende innovative il processo di collaborazione in presenza è spesso parte integrante del workflow ed indispensabile per la qualità del risultato, per le organizzazioni più tradizionali la collaborazione diventa fondamentale per i processi di learning e di decision making. In ogni organizzazione è quindi importante avere aree dedicate alla collaborazione, e se per le aziende innovative si possono creare aree



spazio configurato per riunione



spazio configurato per workshop



spazio configurato per presentazione in piedi

dedicate alla collaborazione “continua”, nelle aziende più tradizionali si possono realizzare spazi che accolgano vari momenti collaborativi, che possono essere diversi tipi di riunione, corsi di aggiornamento e momenti di incontro e confronto.

#### • Socializzazione e collaborazione

Le ricerche evidenziano come i legami sociali siano indispensabili per la collaborazione e il lavoro in team. Infatti, il mantenere ed anzi rafforzare il tessuto sociale della comunità aziendale è un bisogno tanto per il benessere umano quanto per la capacità produttiva. Con il lavoro da remoto le ricerche evidenziano come le persone risentano della mancanza di relazioni sociali “dal vero” e come questo influenzi negativamente la motivazione e il senso di appartenenza. Con il Diffuse Office, le attività prevalenti su cui disegnare gli uffici sono quelle della socializzazione e della collaborazione. Gli uffici possono essere organizzati in tre aree principali, collegate ma distinte. L'area Community, dedicata alla socializzazione e agli incontri con la comunità interna ed esterna, l'area team of teams, dove si svolgono incontri tra persone appartenenti a differenti gruppi di lavoro e l'area team, dove i gruppi di lavoro svolgono le attività quotidiane.

#### • Processo visuale e dinamico

Tutti i processi di collaborazione, ed in particolare quelli che applicano metodi come il Lean startup, design sprint, agile e design thinking, si

Pagina 26:

Se:lab high desk con se:spot stool e hopper della famiglia se:lab.

Pagina 27:

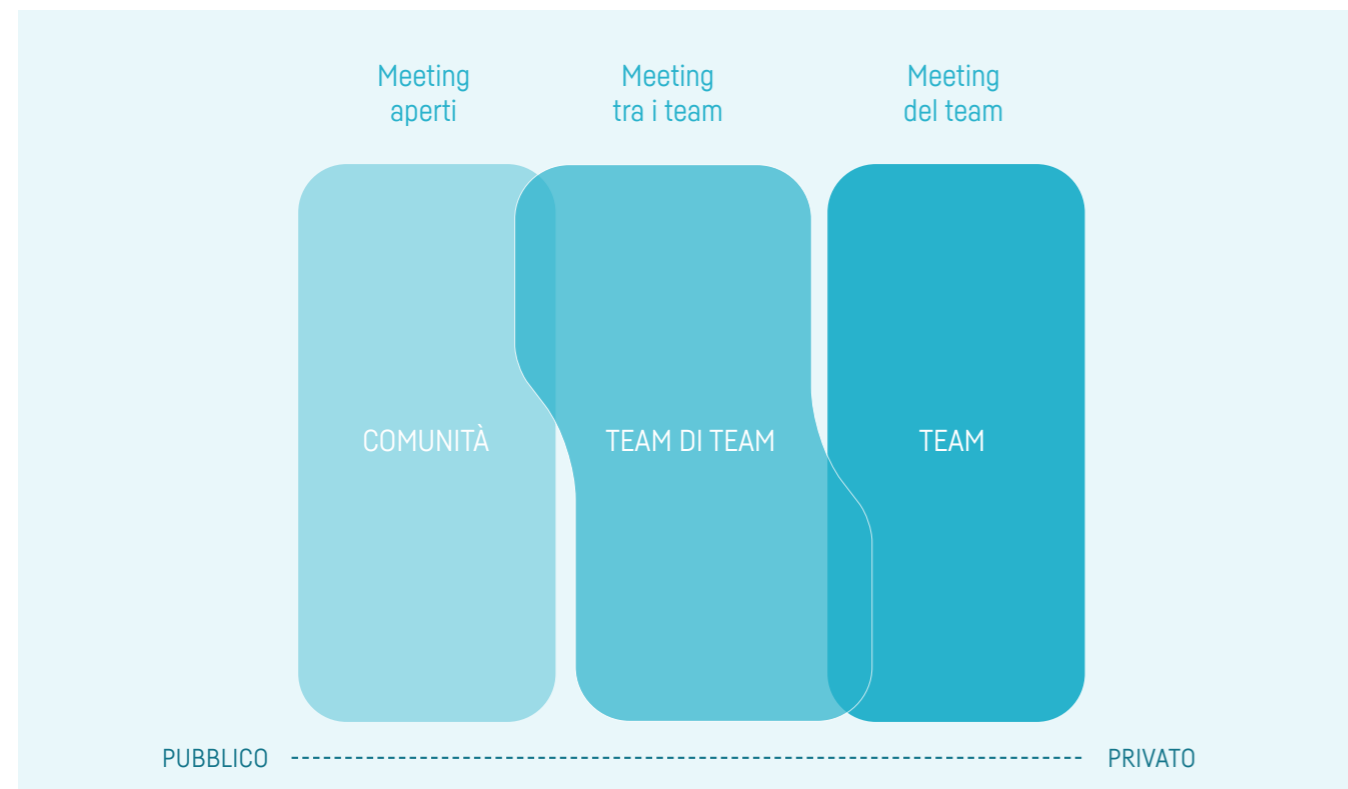
Con i prodotti della famiglia se:lab si possono realizzare ambienti multifunzione e con gli stessi arredi possono essere fatte differenti configurazioni per il lavoro collaborativo.

Sedus Media Center

In questa pagina:

Schema di organizzazione delle aree dell'ufficio per la collaborazione estesa.

Pubblicazione “Collaboration & Beyond,” Sedus, 2020.



caratterizzano per essere molto dinamici e visuali (si lavora con strumenti visuali, scrivendo e disegnando). Per facilitare e implementare questo processo è necessario che gli spazi siano dotati di arredi mobili e di attrezzature con superfici per la visualizzazione come lavagne e schermi. Un'altra caratteristica dei processi di collaborazione è quella di avvenire sia in forma programmata che estemporanea. Per la collaborazione programmata possono essere allestite delle specifiche aree dotate degli arredi necessari. Per la collaborazione estemporanea, che potrebbe accadere quasi ovunque nell'ufficio, è importante prevedere in tutti gli spazi arredi flessibili (sgabelli, tavoli, ecc.) e attrezzature (lavagne, schermi, ecc.) che possono facilitare la collaborazione e trasformare una normale discussione in un momento creativo. È altresì importante che i contenuti che possono essere stati creati in una stanza dell'ufficio, possono essere facilmente spostati per proseguire il lavoro in altre stanze.

#### • Momenti di concentrazione

L'ufficio sarà dedicato alla collaborazione e alla socializzazione, ma questo non vuol dire che non ci saranno alcune attività solitarie, anche se, probabilmente, saranno momenti puntuali in una giornata dedicata al lavoro di squadra. Inoltre, bisogna tenere in considerazione che, anche se in numero ridotto, ci saranno persone che, per vari motivi, vorranno venire in ufficio a fare lavoro individuale. In alcune aree, sarà necessario fornire mobili che permettano alle persone di isolarsi per una telefonata, una conferenza telefonica o per concentrarsi e portare avanti qualche attività.

In questa pagina, sopra:

Se:lab caddy, se:lab board, se:lab rack con sgabelli pieghevoli sono tutti prodotti di supporto al processo di collaborazione dinamico e visuale.

In questa pagina, sotto:

Se:cube nelle sue diverse misure può offrire spazi per il lavoro concentrato e isolato.

Sedus Media Center





SEDUS INSIGHTS HAS BEEN SELECTED  
FOR THE ADI INDEX OF THE 2018 EDITION

## CREDITI

### SEDUS INSIGHTS THE LOGBOOK SERIES

SEDUS INSIGHTS è una pubblicazione non commerciale, basata su una ricerca sul campo condotta da SEDUS STOLL AG e PIERANDREI ASSOCIATI.

#### **Contenuti, concept e grafica:**

PIERANDREI ASSOCIATI  
in collaborazione con PACO DESIGN COLLABORATIVE  
via Bellezza 7  
I-20136 Milano, Italia  
+39 0258319844  
info@pierandreiassociati.it  
www.pierandreiassociati.it

#### **Editore:**

SEDUS STOLL AG  
Christof-Stoll-Strasse 1  
D-79804 Dogern  
+49 (77 51) 84-0  
sedus@sedus.com  
www.sedus.com

#### **Immagini:**

Tutte le immagini sono Common Creative, con diritto ad essere condivise, riadattate, modificate e pubblicate non per scopo commerciale su ogni mezzo in forma gratuita (se non diversamente evidenziato).

Le immagini usate nella sezione "Tematiche emergenti" sono state scaricate dai siti web indicati e sono state autorizzate per la pubblicazione.

p.4: Foto da Igor Chuxlancev, Wikimedia Commons.

p.8: Foto da GaudiLab, Stock Adobe.

p.16: Foto da Thisisengineering, Pexels.

p.22, 23: Sherman Takata Photographer.

p.24, 25: Okta Experience Center for Dynamic Work.

p.26, 27, 28, 29: SEDUS Media Center Archive.

Questo documento non è realizzato per scopi commerciali. Tutte le infografiche sono originali di Pierandrei Associati, se non diversamente indicato. La riproduzione totale e parziale di questa pubblicazione non è permessa se non precedentemente autorizzata in forma scritta da Sedus Stoll AG.

Sedus, 2021.

## WHAT'S NEXT?

**"Sedus INSIGHTS" n. 15 punterà i riflettori sulle comunità di un'azienda:**

- Qual è il *valore delle comunità* costruite intorno all'azienda?
- Quali sono i *principi* che fanno sentire i lavoratori *parte di una comunità*?
- Come si può *costruire un senso di appartenenza* per le comunità esterne e interne all'azienda?
- Come si può *rafforzare il valore di un'azienda* tramite il coinvolgimento della comunità?



COME POSSIAMO  
CREARE SOLUZIONI  
PER L'UFFICIO  
DEL FUTURO  
CHE MIGLIORINO  
IL BENESSERE,  
LA FELICITÀ E  
LA COLLABORAZIONE  
DELLE PERSONE?

