

# LOOP



Work

Life

## Work - Life Balance

Stefano Canavero

Relatore: Francesco Zurlo  
Co-relatori: Xue Pei, Daniela Maurer  
Laurea Magistrale in Integrated Product Design (IP1) A.A 2021/2022



**POLITECNICO**  
MILANO 1863





Politecnico di Milano Scuola del Design

Integrated Product design IPD1

A.A. 2021/2022

Stefano Canavero

Matricola 941922

Relatore: Francesco Zurlo

Co-relatori: Daniela Maurer, Xue Pei

# Indice

7	<b>0 Abstract</b>
8	Introduzione
9	<b>1 Ricerca</b>
11	1.1 Contesto
12	1.1.1 Situazione lavorativa pre, durante e post-pandemica
14	1.1.2 Confronto fra lavoro in ufficio e smart working
16	1.1.3 Commenti
19	1.2 Evoluzione dei sistemi domestici e di lavoro
20	1.2.1 L'evoluzione degli uffici
24	1.2.2 L'ufficio post covid
27	1.2.3 L'evoluzione dei sistemi domestici
30	1.2.4 La casa Post-Covid
33	1.2.5 Gli spazi per il lavoro da casa
37	1.2.6 Commenti
39	1.3 Gli effetti pandemici sulle persone
40	1.3.1 Gli effetti psicologici della pandemia
42	1.3.2 Smart working, problemi e contraddizioni
46	1.3.3 Effetto Spill-over
48	1.3.4 Engagement, stress tecnologico, Workaholism
54	1.3.5 La "Great Resignation" e il fenomeno del "Quiet Quitting"
58	1.3.6 I 5 modelli comportamentali rispetto allo smart working
64	1.3.7 Commenti
67	Introduzione
69	<b>2 Definizione del tema di progetto</b>
70	2.1 Scenari di progetto
78	2.2 Employer branding e benefit aziendali
80	2.3 Target di progetto
82	2.4 Ricerca tipologica

92	Introduzione
95	<b>3 Concept e sviluppo progetto</b>
97	3.1 Concept
102	3.1.1 Divisione /unione
104	3.1.2 Ruolo dell'estetica
110	3.1.3 Gestione dello spazio
114	3.1.4 Interazione con gli utenti
118	3.1.5 Sviluppo tecnico
122	3.2 Sistema prodotto/servizio
125	3.2.1 Digital footprint
127	3.2.2 Nomofobia e dipendenza tecnologica
128	3.2.3 Struttura del servizio
131	3.2.4 Sviluppo del servizio
139	<b>4 Sviluppi futuri</b>
140	4.1 Sviluppi della struttura Loop
144	4.2 Sviluppi del servizio Loop
147	<b>5 Conclusioni</b>
148	5.1 Punti di forza del progetto
150	5.2 Considerazioni personali

**Bibliografia e sitografia**

**Riferimenti immagini**



## *0. Abstract*

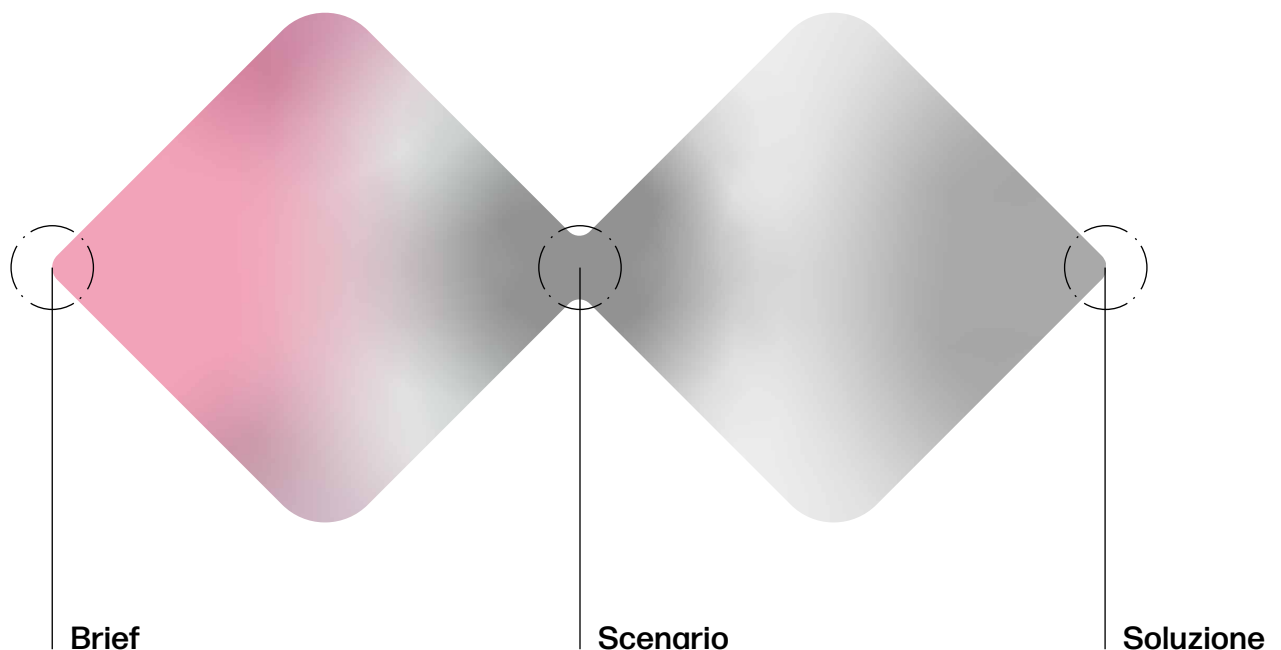
L'elaborato di tesi si sviluppa all'interno del contesto post pandemico e si concentra sul rapporto fra lavoro e vita privata. Il processo progettuale si sviluppa seguendo molteplici tematiche: le conseguenze della pandemia sul mercato del lavoro, gli effetti psicologici delle nuove modalità lavorative, il rapporto delle persone con gli spazi di lavoro e il ruolo della tecnologia nella vita quotidiana. L'elaborato si sviluppa partendo da un'ampia fase di ricerca che indaga il contesto, l'ambiente in cui si inserisce il lavoratore e i problemi legati agli effetti psicologici dell'attività lavorativa. Questo funge da base per lo sviluppo di scenari che mirano a dettare le linee guida progettuali e gli obiettivi che la soluzione dovrà raggiungere. La soluzione progettuale ha l'obiettivo di equilibrare il rapporto fra vita lavorativa e vita privata andando ad agire a livello subconscio sulla psicologia dell'utente migliorando complessivamente la qualità percepita dell'esperienza di lavoro. Il progetto tiene conto delle diverse tipologie di utenti coinvolti, delle loro necessità e dei loro problemi, spesso legati a mancanza di spazio e risorse economiche. La soluzione progettuale prevede un sistema composto da uno scrittoio, un insieme di accessori e un servizio che cooperano e lavorano in funzione del benessere psicofisico dell'utente prestando attenzione alle esigenze di spazio e alle abitudini lavorative dell'utente.

### **Parole chiave**

Lavoro ibrido; System design, Arredamento, Home office, spazi, psicologia

## *Introduzione*

Il progetto di tesi parte da report “Home Bridges The World” realizzato dal Professore France Zurlo e dai ricercatori Daniela Maurer e Xue Pei del Politecnico di Milano. Il documento mira a indagare i bisogni emergenti generati dall'epidemia di Covid-19 e interpretare le situazioni esistenti per trasformarle in visioni e scenari riguardanti le nostre case nel prossimo futuro. Fra gli scenari proposti è stato selezionato quello che mette in relazione il lavoro e l'ambiente domestico. Lo scenario si interroga su come si possa creare un'esperienza di lavoro da casa che si adatti alle nuove esigenze emerse con l'avanzare della pandemia. Da questa tematica si sviluppa l'intero progetto di tesi che, seguendo le strategie di design thinking, si divide in più macrofasi. Una prima fase di ricerca mira ad analizzare il contesto in cui si inserisce il progetto facendo emergere problemi, necessità ed opportunità. Grazie a questa analisi iniziale sarà possibile raccogliere tutte le informazioni su cui basare i successivi step di progetto.





## *1. Ricerca*

La ricerca si sviluppa attraverso tre macrofasi. La prima fase è basata principalmente su una ricerca bibliografica. Lo scopo è quello di descrivere al meglio il contesto all'interno di cui si inserisce progetto e l'individuazione dei problemi legata alla situazione pandemica estremamente complessa. Si tratta di un approccio principalmente bibliografico, una ricerca di dati e informazioni raccolti da articoli di giornale, paper accademici, libri, istituti statistici e pagine internet di attualità. Questa prima fase è strutturata in maniera precisa. Si parte da una dimensione macroscopica per descrivere il contesto socioeconomico che caratterizza i cambiamenti nelle modalità di lavoro. Successivamente viene fatto un excursus storico-culturale che descrive l'evoluzione degli ambienti di lavoro e domestici, con lo scopo di cercare delle cause e delle analogie con la situazione presente. Infine, si incentra la discussione sull'uomo inteso come individuo. Attraverso articoli, paper ed interviste incentrati

sulle scienze psicologiche, si analizza l'effetto della pandemia sul mondo lavorativo attraverso da dimensione del singolo lavoratore. Data la massiccia quantità di informazioni che descrivono la situazione economica, sociale e culturale del mondo del lavoro post-pandemico, si attraversa una fase di convergenza che mira a sintetizzare e selezionare le informazioni utili a definire il tema di progetto. Vengono presi i problemi, i contesti e le esperienze degli utenti di maggiore interesse per formulare la domanda di progetto e possibili scenari di soluzioni. Definito il tema attorno cui ruoterà la parte di progettazione, vengono individuate, attraverso una ricerca tipologica, i riferimenti su cui sarà basata la soluzione di progetto. Le tipologie di prodotti vengono catalogate attraverso tre macro categorie: i prodotti che si riferiscono al mondo degli uffici, i prodotti dedicati agli ambienti domestici, esempi di prodotti multifunzionali e versatili.



Fig.1

## *1.1 Contesto*

L'analisi del contesto risulta fondamentale per la fase di progetto ma anche per uno sviluppo concreto della ricerca poiché permette di delineare il percorso d'indagine e i relativi temi da trattare. Il contesto in cui inserisce la tesi è quello del lavoro da casa come nuova normalità. Lo scenario di partenza ipotizza che le conseguenze della pandemia che hanno costretto molte persone a lavorare da casa, possa portare a dei cambiamenti nell'intera filiera del mondo del lavoro. Il contesto che si indaga per far fronte alle domande di progetto è quello del mercato del lavoro e di come questo sia cambiato e continuerà a cambiare a causa degli effetti socioculturali post-pandemici. L'analisi mira a fornire un'immagine dello stato dell'arte e a far emergere i temi cardine collegati alle nuove modalità lavorative che si sono sviluppate a partire dal 2020 e in particolare si focalizza sulla diffusione della nuova modalità di lavoro ibrida e le sue conseguenze.

### *1.1.1 Situazione lavorativa pre, durante e post-pandemica.*

A partire da marzo 2020 il mondo del lavoro ha subito uno shock causato dalla pandemia che lo ha portato a modificarsi radicalmente. Già da anni il contesto lavorativo era in costante modifica. Se si osservano gli uffici delle multinazionali pre-pandemici si può notare che la strategia verteva sempre più al benessere del lavoratore per aumentare le performance complessive dell'azienda. Gli ambienti di lavoro stavano diventando con il tempo sempre più human centered. Grandi aziende come Google, Microsoft e Apple stavano generando innovazione mettendo al primo posto il benessere dei propri impiegati. Aree ricreative, spazi aperti, maggiore socializzazione fra i colleghi, erano solo alcune delle strategie utilizzate dai datori di lavoro per aumentare la produttività. Tutte queste tendenze subirono una forte scossa con l'arrivo della pandemia. Gli open space, le scrivanie senza divisioni favorivano la diffusione del virus. Tutte le attività ricreative e di socializzazione fra dipendenti erano un potenziale rischio per la loro salute. I lavoratori si sono improvvisamente trovati isolati e divisi.

Due anni dopo il contesto è cambiato molto ma allo stesso tempo non si sono ancora trovate soluzioni che possano

soddisfare unanimemente i lavoratori. Un'indagine di Confprofessionisti ha sottolineato i pareri contrastati dei lavoratori riguardo le modalità odierne di lavoro. Vi è infatti una netta spaccatura fra i lavoratori che preferiscono lavorare da casa (circa 40%) e quelli che preferivano andare in ufficio. Questo dato fa intuire che ci sono sicuramente dei lati positivi nello smart working ma che allo stesso tempo sono presenti dei difetti che influenzano le persone a seconda della loro esperienza personale. Da questo si evince che l'esperienza lavorativa è oggi più che mai un'esperienza estremamente soggettiva che illustra una situazione complessa e variegata quando si parla di benessere e soddisfazione dei lavoratori.

Un'indagine svolta da Steelcase ci suggerisce che, a livello mondiale, il 78% dei leader aziendali punterà su una sfera più maggiore flessibilità su quando, come e dove i dipendenti lavoreranno. Le previsioni dicono che solo il 23% dei lavoratori torneranno a svolgere il loro lavoro in ufficio e che il 5% continuerà ad adottare lo smart working. Il dato più importante è che si prevede che nei prossimi anni il 78% delle persone adotteranno un approccio di lavoro ibrido.

\*Dati provenienti da "Global report 2021-2022" condotto da Steelcase

87%

Dei leader di tutto il mondo permetteranno una maggiore flessibilità su dove, quando e come le persone lavoreranno.

Previsione della frequenza di lavoro da casa:

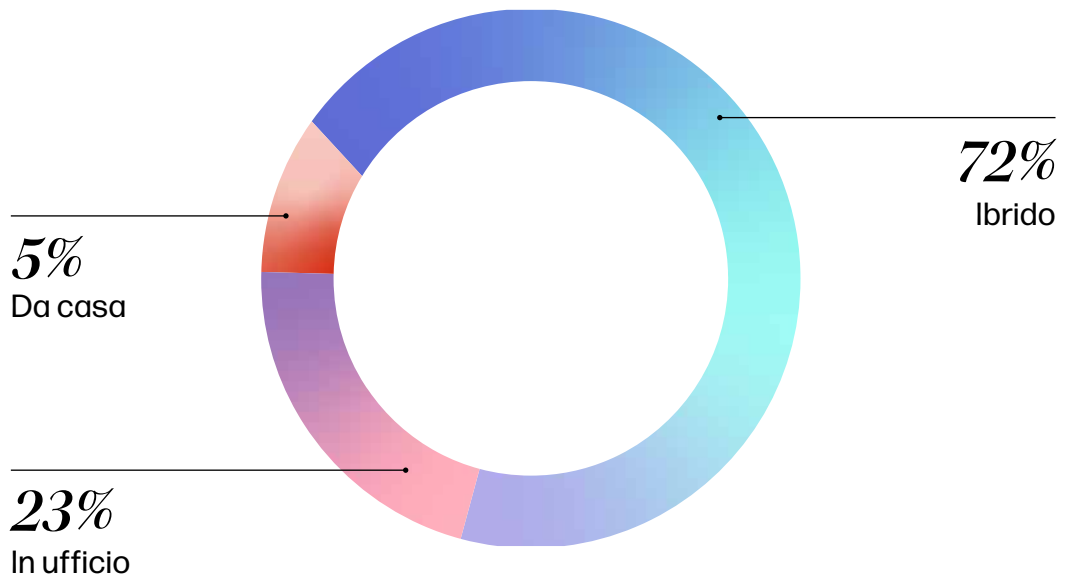
1 giorno o meno



2/3 giorni



4-5 giorni



Se la maggior parte delle persone adotteranno l'alternanza fra lavoro in ufficio e smart working, le strategie per formulare esperienze di lavoro positive dovranno assolutamente adattarsi a questo nuovo stile. Ciò significa che si dovrà capire quali sono le buone pratiche che rendono metà dei lavoratori soddisfatti nella loro esperienza di smart working e cercare di adottarle in

modo che anche l'altra fetta di lavoratori possa sentirsi a proprio agio nelle loro mansioni. Sarà quindi fondamentale studiare i comportamenti, le difficoltà e gli elementi positivi di entrambe le fazioni per creare una fotografia dell'esperienza dei lavoratori su cui formulare strategie per il nuovo mondo del lavoro.

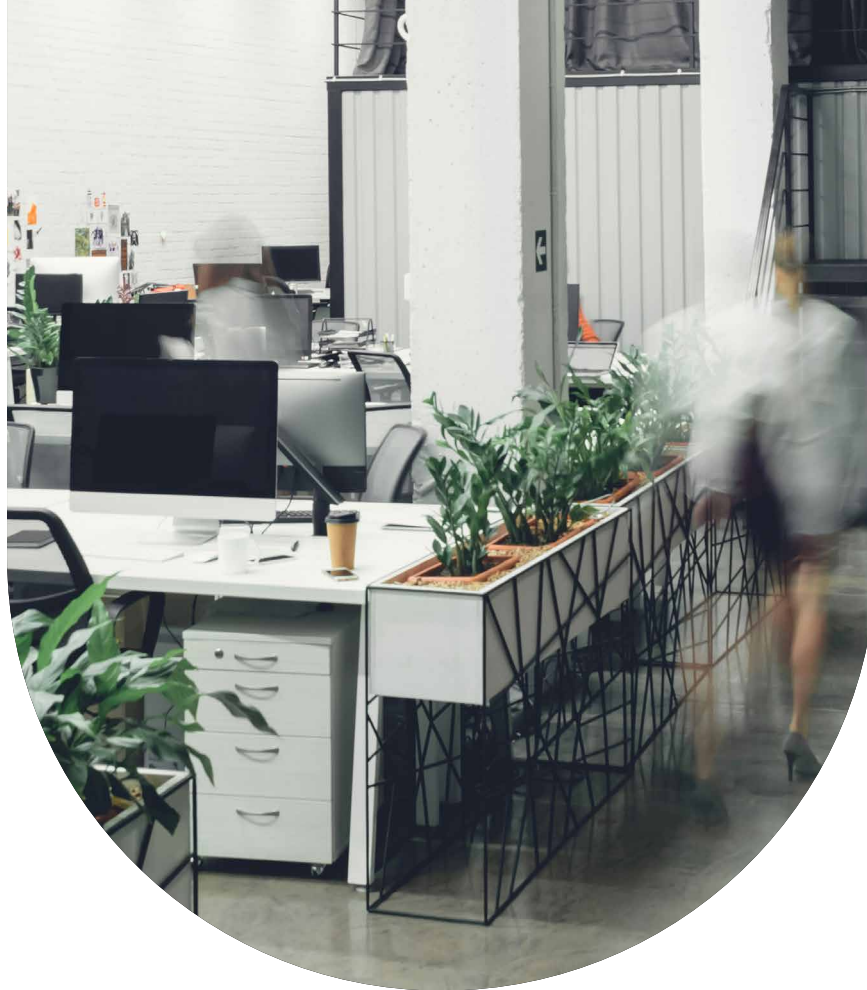


Fig. 2

## *1.1.2 Confronto fra lavoro in ufficio e smart working*

Quando si parla di lavoro e innovazione si sente spesso menzionare la “Digital Transformation”. Il termine “trasformazione digitale” non è affatto una tendenza dell’ultima ora. Da anni è argomento di studio e di dibattito. La trasformazione digitale è il processo di sostituzione completa delle modalità manuali e tradizionali di fare business con le alternative digitali più recenti. Ciò significa che grazie alla Digital transformation, la tecnologia influenza prodotti e servizi, canali di marketing e distribuzione, processi aziendali, supply chain e nuovi partner sul mercato permettendo alle aziende di essere

reattive agli alti e bassi del mercato. Come affermato dalla country leader di Lenovo, Enza Truzzolillo, lo smart working rappresenta l’autostrada per raggiungere la digital transformation aziendale. Infatti, le imprese italiane che adottano i processi digitali, tra cui lo smart working, presentano un incremento del 64% nella loro produttività.

Lo smart working non presenta vantaggi solamente dal punto di vista produttivo ma possiede anche diversi vantaggi indiretti. Se si analizza il fenomeno dal punto di vista ambientale si prevede che, grazie al lavoro da casa e alla



digitalizzazione, vi potrà essere una riduzione del 20% delle emissioni di CO2. Inoltre lo smart working si rivela una scelta sostenibile anche dal punto di vista sociale rendendo il lavoro possibile anche alle categorie di persone che prima non potevano accedere ai luoghi di lavoro. Infatti, la tecnologia, vista come equalizzatore, fornisce l'opportunità a tutti di partecipare e di esprimere il loro potenziale. Come afferma Enrico Mollio, Collaboration Leader di Cisco, consente anche alle persone che operano a distanza di essere rilevanti come le persone presenti e permette inoltre, grazie ai numerosi software, il

superamento delle barriere linguistiche. Se si analizza lo smart working attraverso i dati e dal punto di vista statistico sembra sicuramente una evoluzione, una visione futuristica e decisamente migliore per il futuro dei lavoratori. Perché allora meno della metà delle persone che ne hanno usufruito negli ultimi anni sono soddisfatte? Osservare il comportamento delle persone in questa nuova dinamica lavorativa e gli effetti psicologici dello smart working può fornire alcuni indizi sul perché sia un tema così divisivo nonostante i notevoli vantaggi evidenziati dalle analisi statistiche.

### *1.1.3 Commenti*

Da come si evince in questa prima descrizione della situazione pandemica, il contesto all'interno di cui si sviluppa il progetto può essere descritto sinteticamente come un contesto in rapido cambiamento. A partire dagli anni 2000 le abitudini delle persone hanno visto un'accelerazione dei cambiamenti esponenziale ma niente di tutto ciò può essere paragonato all'impatto della pandemia. Quest'ultima ha costretto le aziende a cambiare le modalità di lavoro implementando quella da remoto. Le maggior parte delle aziende, superato il critico impatto iniziale, hanno visto in questo delle opportunità di crescita e di sviluppo. Per queste ragioni il telelavoro non scomparirà e sarà destinato a diventare una modalità di lavoro estremamente diffusa anche dopo la pandemia. In questi scenari futuri il design ha un ruolo fondamentale nella generazione di soluzioni che riducano le problematiche e che aiutino le persone a adattarsi in questo nuovo presente estremamente diverso dalle previsioni. Nonostante l'importanza dei dati appena riportati, va detto che questi riescono solo a descrivere la situazione dal punto di vista macroscopico. Com'è immaginabile, un fenomeno di repentino cambiamento su larga scala provoca una varietà di reazioni e conseguenze che sono strettamente legate alla dimensione individuale. La società è composta da singoli individui, si muove più come uno sciame che come un gregge. Va da sé che quando la società viene colpita da profondi cambiamenti le reazioni sono le più svariate e dipendono da infiniti fattori. È per questi motivi che le soluzioni dei problemi causati dalla pandemia dovranno agire sulla dimensione dei singoli individui. Proprio in questa ottica la componente Human Centered, che caratterizza l'approccio del design, può essere utile a comprendere i problemi dei singoli e sviluppare delle soluzioni che abbracciano il maggior numero di persone possibili.





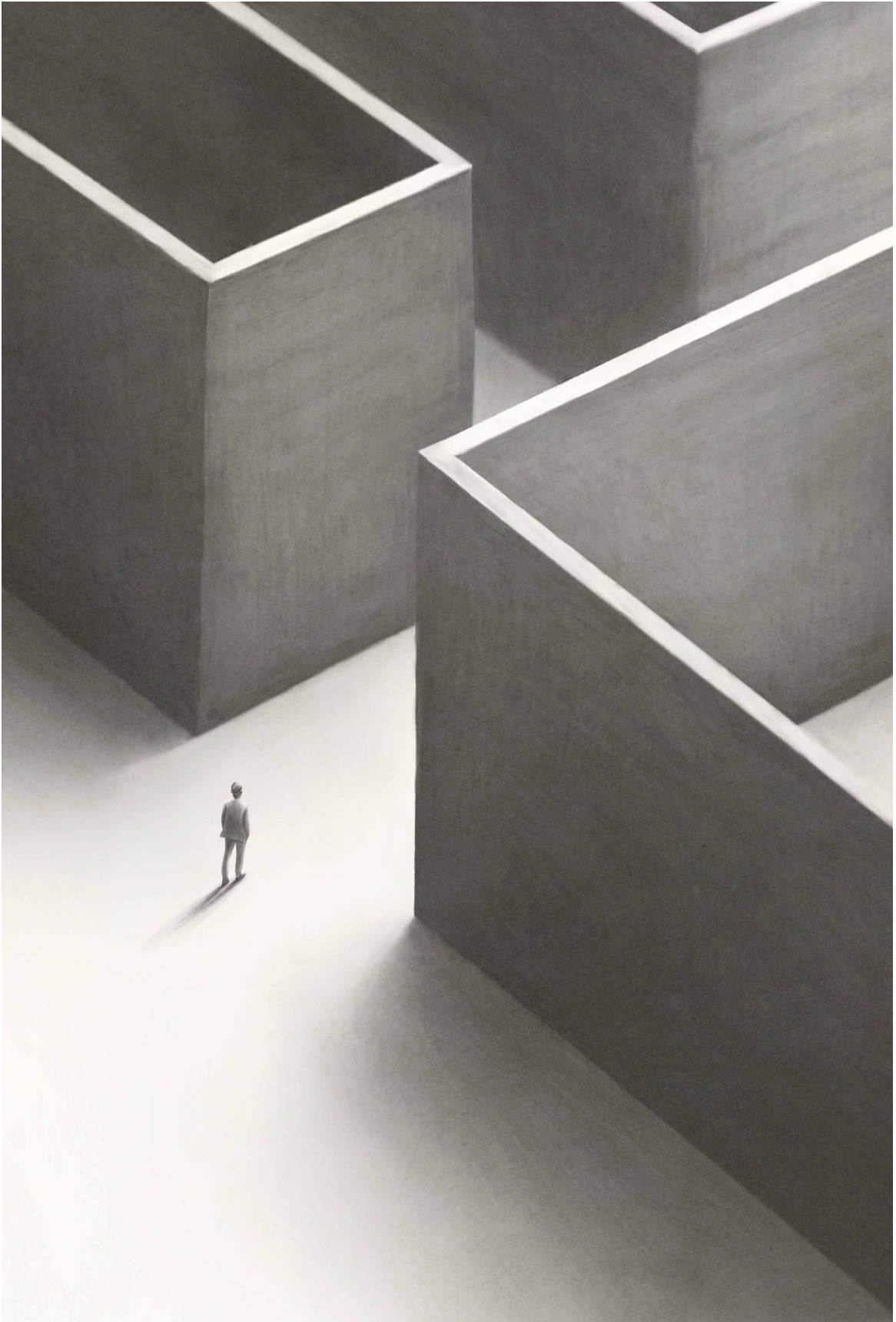


Fig. 4

## *1.2 Evoluzione dei sistemi domestici e di lavoro*

L'introduzione dello smart working e del lavoro ibrido non solo influenza i dipendenti delle aziende, la loro organizzazione e le loro performance, ma cambia radicalmente l'ambiente in cui le persone lavorano. Il design e l'architettura si sono occupati per buona parte del XX secolo di progettare gli spazi di lavoro in funzione delle esigenze dell'azienda e dei lavoratori. Per svolgere un'analisi più completa non si parla solo di spazi ma di sistemi. Intesi come l'insieme di ambienti e prodotti con cui l'utente interagisce durante la sua esperienza di lavoro. Per capire come creare un ambiente di lavoro adatto anche in smart working è necessario osservare gli uffici, i problemi, i vantaggi e cercare di trasferirne le buone pratiche nell'ambito domestico.

'50



Fig. 5

'80



Fig. 6

## 1.2.1 *L'evoluzione degli uffici*

Nel 1936 Frank Lloyd Wright realizzò gli uffici della SC Johnson a Racine. Lo spazio era caratterizzato da un grande salone con i pilastri a fungo e illuminazione zenitale. È riportato su tutti i testi di storia dell'architettura come uno dei capolavori del visionario maestro americano. Lo spazio di lavoro era ampio, luminoso, ordinato e proporzionato. Era uno dei primi esempi di uffici Openspace ma ancora molto diverso dagli uffici a cui siamo abituati oggi.

La progettazione degli spazi è iniziata effettivamente nel corso degli anni '50. Lo scopo era quello di favorire l'organizzazione a catena

di montaggio per incrementare la produttività aziendale. Durante questo periodo gli uffici venivano progettati per essere completamente indipendenti dall'ambiente esterno e rappresentavano spazi in cui i dipendenti potevano trovare tutto il necessario per completare e portare a termine velocemente le mansioni quotidiane che venivano assegnate. Questa è l'epoca della diffusione degli openspace, quindi di ambienti molto grandi non suddivisi da muri, ma da scaffalature e divisori che arrivano fino al soffitto. I luoghi di lavoro si sviluppano all'interno di stanze aperte, arredate con lunghe scrivanie, in cui mancano

'90



Fig. 7

Oggi



Fig. 8

barriere fra i dipendenti, proprio per favorire la collaborazione, lo scambio di idee e il confronto. Nonostante possa sembrare un'impostazione simile a quella moderna, in questi anni si può notare come l'ideale del tempo non teneva conto delle esigenze e del benessere dei dipendenti. L'obbiettivo era quello di incrementare la produttività e perciò gli architetti miravano a creare un mondo parallelo in cui gli stimoli e le "distrazioni" del mondo esterno non possono influenzare le performance dei lavoratori che si concentrano unicamente sulle mansioni da svolgere. Ne è un esempio tipico l'illuminazione. Tutti gli uffici del tempo erano illuminati

da potenti lampade al neon fluorescenti dato che questi ambienti molto spesso non erano aggiunti da luce solare, spesso non presentavano finestre. In molti di questi, non essendoci finestre o essendo coperte, non entrava aria fresca, per tali ragioni solitamente gli uffici presentavano potenti sistemi di aria condizionata.

Col passare degli anni si è prestata sempre più attenzione alla struttura aziendale e all'utilizzo delle risorse umane. Il picco si ebbe negli anni '80 quando la tecnologia iniziava ad avere un impatto significativo sulle mansioni lavorative e le aziende puntavano al raggiungimento della massima

produttività nel minor tempo possibile e allo snellimento delle procedure grazie anche all'utilizzo dei primi personal computers. Si tratta di un periodo di enorme crescita per le aziende che cercano di inserire più persone possibili all'interno degli uffici. Rispetto agli anni '50 l'estetica dell'ufficio cambia completamente. Si tratta di enormi saloni in cui, tuttavia, l'openspace lascia spazio ad una fitta e razionale divisione dello spazio. Gli uffici sono caratterizzati dalla presenza dei cubicoli, delle postazioni di lavoro caratterizzate da quattro pareti che ne delimitano lo spazio, dei veri e propri cubi. La distribuzione efficiente delle strutture di lavoro permette di avere il maggior numero possibile di postazioni attive e usufruibili. Non è più necessaria la comunicazione diretta con i colleghi dato che la collaborazione può avvenire tramite fax, e-mail o via telefono, senza più incontrarsi di persona. Le postazioni di lavoro erano funzionali e puntavano all'ottimizzazione dello spazio. Le scrivanie poggiavano spesso su mobili con cassetti, mentre la maggior parte delle librerie diventano modulari e salva spazio per una disposizione personalizzata. In questo periodo osserviamo la diffusione di carrelli portadocumenti, complementi versatili, disponibili in varie dimensioni per soddisfare esigenze diversificate. Nel corso degli anni '80 emerge anche una certa tendenza che punta all'uso dei colori primari per contrastare con la monotonia del grigio data dalla presenza di pannelli divisorii. In questo

periodo si assiste anche ad alcuni stravaganti tentativi di creare delle aree di interesse e di ritrovo all'interno delle sale d'ufficio. Spesso erano presenti piante, acquari, grandi fotocopiatrici e distributori automatici posizionati nelle aree di maggiore flusso.

Gli anni '90 sono caratterizzati da grandi innovazioni tecnologiche che cambiano completamente le abitudini delle persone. Questi cambiamenti influenzano anche l'ambito lavorativo oltre a quello privato. La nascita del world wide web, i primi telefoni cellulari e i primi computer portatili propongono nuove modalità comunicative e di accesso alle informazioni. In questi anni si verifica la nascita del telelavoro, favorito dalle innovazioni tecnologiche. Il lavoratore può lavorare in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, il lavoro diventa più agile e si adatta maggiormente alle esigenze del dipendente. Tutte queste novità hanno degli effetti sugli uffici che iniziano a delocalizzarsi allontanandosi dai centri urbani e, di conseguenza, ampliando i propri spazi. Ritorna la presenza di openspace con la caratteristica delle scrivanie operative condivise. A livello estetico gli spazi sono molto semplici, essenziali ed estremamente impersonali dato che molte postazioni di lavoro venivano usate a rotazione da più dipendenti. Il passaggio dai cubicoli all'openspace non risulta semplice, i dipendenti soffrono la mancanza di privacy e di personalità rendono difficile alle persone sentirsi parte delle aziende in cui lavorano.

Con il passare degli anni la tecnologia assume sempre di più un ruolo fondamentale all'interno della vita privata e professionale delle persone. Dagli anni 2000 in poi la comunicazione, l'ottenimento e la diffusione delle informazioni diventa disponibile in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo. La tecnologia non solo permette di agire in maniera più efficiente e rapida ma diventa parte integrante della vita delle persone a tal punto da estremizzare i comportamenti e le abitudini che sono nate negli anni '90. Negli uffici moderni anche l'oggetto più basilare per svolgere il lavoro come una scrivania, non solo diventa superflua, ma addirittura occupa spazio che può essere risparmiato o utilizzato in modi più proficui. I vantaggi apportati dalla tecnologia non sono solo dal fronte produttivo ma anche dal punto di vista del benessere dei dipendenti. In questi anni le aziende si espandono notevolmente ma allo stesso tempo sono costrette a dover competere con numerosi avversari provenienti da tutto il mondo. Per affrontare la concorrenza le aziende, oltre a puntare sulla produttività, sull'efficienza e sulla rapida risposta ai comportamenti del mercato, competono con aziende rivali per attrarre le migliori risorse umane fornendo le più disparate tipologie di vantaggi. In questo modo viene riportato al centro dell'attenzione il tema dell'essere umano, della sua salute fisica e mentale. In questi anni gli uffici cambiano nuovamente e vediamo la comparsa dei primi spazi di coworking. Si tratta sempre di openspace, grandi sale con sporadiche

divisioni create da pareti di vetro. Questa soluzione introduce in concetto di spazio fluido e dinamico, le postazioni di lavoro non sono assegnate a persone nello specifico e diversi team, dipartimenti e gruppi di lavoro si trovano a svolgere la loro attività in spazi comuni. Questo non solo favorisce la socialità incrementando la solidità del personale aziendale ma permette anche una migliore diffusione delle idee, contaminazioni fra diverse parti delle organizzazioni che creano innovazione. L'ufficio non è più uno sfondo inanimato e vincolante, ma è parte stesso del gruppo di lavoro, e contribuisce a raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso la sua funzionalità adattabile nel tempo e nello spazio. La centralità del benessere personale si può notare dagli arredamenti degli ambienti. scrivanie elevabili, sedute ergonomiche, poltrone comode diventano fondamentali per la salute fisica dei lavoratori. Ma anche il benessere fondamentale viene influenzato dall'enorme quantità di luce naturale che inonda gli spazi, dalla presenza di piante e aree verdi e anche da colori originali ed elementi decorativi. Fondamentali diventano le aree di svago e d'incontro fra i dipendenti che permettono di rinforzare l'immagine aziendale e ai dipendenti di sentirsi attivamente parte dell'azienda e dell'ambiente di lavoro. Sempre nell'ideale di efficienza e bassi sprechi, la tendenza è quella di sfruttare a pieno tutta la superficie dell'ufficio, eliminando le aree di transizione come i corridoi e gli ingressi a favore di un ambiente che sia utilizzabile nella sua totalità.

## 1.2.2 *L'ufficio post covid*

Mentre in passato era la tecnologia a modificare le abitudini delle persone, le loro necessità e di conseguenza anche negli ambienti di lavoro, nel 2020 la principale causa di cambiamento è stata la pandemia. Nella pandemia la tecnologia si è rivelata uno strumento fondamentale per la sopravvivenza delle aziende ed è diventata l'elemento centrale d'innovazione. Anche se le abitudini di tutti i giorni sono cambiate drasticamente, è stato il lavoro a risentire maggiormente degli effetti del Covid. È stato totalmente riformato con il fine di rendere le attività lavorative il meno rischiose possibili per i dipendenti. Lo smart working, che prima era solo uno dei tanti strumenti che la tecnologia consentiva di adottare, è stato improvvisamente l'unica modalità di lavoro per la maggior parte delle persone nel mondo. Oggi è diventato per moltissime aziende un concetto acquisito tant'è che per la prima volta si parla di lavoro ibrido come modalità lavorativa più diffusa. Per la prima volta la presenza fisica nei luoghi lavorativi non rappresenta più una condizione necessaria per svolgere un'attività professionale. Stando a quanto riporta uno studio effettuato sul lavoro ibrido, la più grande differenza sta nel fatto che grazie a questo, la giornata lavorativa non sarà più valutata in base alle ore

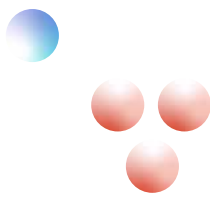
di lavoro svolte, ma sulla produttività di queste ultime

Nonostante, grazie alla pandemia, la casa sia diventata un luogo fondamentale per lo svolgimento delle attività professionali, l'ufficio continuerà ad avere un ruolo centrale per le aziende e per i loro dipendenti. L'ufficio è che permette all'azienda di concretizzarsi gioca un ruolo cruciale nel modo in cui le persone vi si relazionano. Le persone quando lavorano in presenza sono maggiormente coinvolte, incluse e connesse alla cultura aziendale. Secondo il report di Steelcase del 2022, le persone che spendono anche solo una piccola parte della loro settimana in ufficio si sentono maggiormente legate alla loro azienda e difficilmente penseranno di andarsene. La pandemia ha reso molto complicata la collaborazione e rimanere in contatto con altre persone limitando le opportunità di lavorare con i colleghi. Data la privacy che garantisce l'ambiente domestico, quando si tratta di lavoro autonomo molte persone continuano a preferire lo smart working. Dall'altro lato, oggi che la maggior parte delle persone ha la possibilità di scegliere se andare in ufficio o rimanere a casa, è molto più probabile che queste decidano di spostarsi



nel momento in cui abbiano bisogno di lavorare con altri. Ecco perché, in prospettiva futura, molte aziende vedono gli spazi di lavoro sotto una nuova luce. L'ufficio con ogni probabilità diventerà sempre più una destinazione per la collaborazione e per l'incontro tra persone. In questo caso, la difficoltà è che attualmente la settimana non è nettamente divisibile fra giorni di collaborazione e giorni di autonomia, anzi, molto spesso questi momenti si alternano ripetutamente all'interno della giornata lavorativa. Gli spazi di lavoro si dovranno perciò adattare per soddisfare le diverse esigenze che i

dipendenti hanno durante la giornata. La funzione principale sarà di unire le persone, creando meeting room e spazi di co-working, ma dovranno anche offrire delle stazioni alternative che permettono a seconda delle necessità il lavoro autonomo e la privacy richiesta. Diverse aziende e dipendenti hanno diverse necessità a seconda del tipo di sforzo che richiede il loro lavoro. Tuttavia, se si osservano i bisogni nati dall'inizio della pandemia, si possono evincere i principi che l'ufficio del futuro dovrà rispettare per garantire a tutti i lavoratori gli spazi adatti alle loro attività:



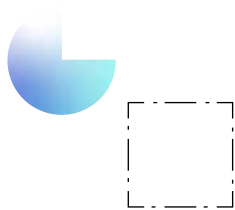
### **Singolo - comunità**

I dipendenti dovranno poter passare da situazioni di co-working e meeting a task individuali senza difficoltà. Gli spazi dovranno fornire tutto il supporto necessario a permettere la collaborazione e allo stesso tempo fornire la possibilità di maggiore privacy per favorire la concentrazione.



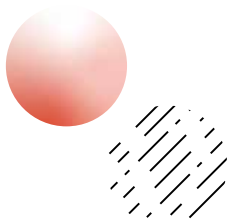
### **Fisso - fluido**

I lavoratori avranno bisogno di postazioni individuali che possono all'occorrenza permettere collaborazioni non programmate senza perdite di tempo. La strumentazione dovrà quindi essere modulare, multiuso, mobile e flessibile.



### **Aperto - chiuso**

Le persone sono diventate più sensibili al tema del controllo e della privacy e perciò hanno difficoltà a lavorare in spazi eccessivamente aperti. Gli spazi dovranno essere abbastanza dinamici da garantire il giusto equilibrio fra privato e pubblico.



### **Digitale - Fisico**

La tecnologia è un potente strumento che può offrire grande supporto per collegare le persone. I dipendenti dovranno essere facilitati ad accedere agli spazi e trovare le postazioni più adatte. La tecnologia avrà anche l'importante ruolo di collegare le persone a distanza rendendo la comunicazione più semplice e accessibile a tutti.

Stando a quanto detto precedentemente l'ufficio post-pandemico assomiglierà sempre di più ad un quartiere estremamente eterogeneo ma allo stesso tempo strettamente interconnesso. La collaborazione sarà ciò che terrà insieme le diverse realtà dell'azienda e ne permetterà l'evoluzione e la crescita. Il modo in cui gli spazi verranno progettati sarà di fondamentale importanza per permettere agli uffici di mantenere un posto di rilevanza all'interno di un'azienda.

### *1.2.3 Evoluzione dei sistemi domestici*

Se è importante conoscere l'evoluzione dell'ufficio, strettamente collegato al cambiamento delle abitudini delle persone, è altrettanto importante, quando si parla di smart working, capire come è cambiata nel tempo la percezione dell'ambiente domestico. Sapere quali sono i fattori che hanno portato alla casa moderna è fondamentale per capire come si evolverà in seguito ai cambiamenti imposti dalla pandemia.

Dagli anni '50 ad oggi, non solo è cambiata la casa, nella sua struttura architettonica, nel suo aspetto e negli stili di arredamento, ma è cambiata la concezione di casa stessa. Se prima, infatti, era considerata un bene primario ed era parte integrante del percorso di realizzazione della persona, oggi la sua funzione si è ridotta sempre di più a un accessorio. I giovani non sono più interessati a possedere una casa: gli basta avere un luogo sicuro su cui fare affidamento. La casa, in epoca moderna è più vista come rifugio temporanea da usufruire in piccoli momenti della giornata, un ruolo piuttosto marginale rispetto a quello passato.

Negli anni '50 era caratterizzata dalla dicotomia giorno/notte. L'intera struttura seguiva questa rigida divisione, specchio della mentalità del tempo. La zona giorno, impeccabile, arredata con i migliori pezzi d'arredamento che

ci si poteva permettere, era il riflesso del benessere e dell'immagine che le persone volevano dare di loro stesse verso gli osservatori esterni. La zona notte, spazio di estrema privacy, era diametralmente opposta, spesso meno curata. Nascondeva tutto ciò che non andava mostrato ad eventuali ospiti. L'ideale che caratterizzava il modo di presentarsi agli altri, dividendo aspetti pubblici e privati si concretizzava nell'organizzazione domestica. Col passare del tempo e col cambiamento delle usanze, dei costumi sociali, si modifica progressivamente anche la struttura della casa. Si abbattano le barriere sociali come si abbattano i muri di casa, quando si apre la mentalità, di conseguenza lo fanno anche gli spazi. Arriva anche per la casa la tendenza dell'open space. Il culmine si ha negli anni '80, con la diffusione nella maggior parte delle case della tecnologia. La televisione diventa il centro dell'abitazione e di conseguenza anche il salotto, la cucina e la sala da pranzo, spesso collegate. Queste aree della casa diventano col tempo il fulcro della vita sociale all'interno delle mura domestiche.

Questo principio non viene mai rivalutato tant'è che si arriva ai giorni d'oggi dove l'emancipazione sociale porta allo sdoganamento di qualsiasi

divisione degli spazi e alla massima libertà espressiva. Ora l'intera casa diventa il riflesso dell'identità della persona che la abita e va mostrata nella sua totalità. Al giorno d'oggi anche i settori d'arredamento bagno e delle zone notte si sono sviluppati come gli altri, indicatore della tendenza che ormai nessuna area della casa è più considerata strettamente privata e vale la pena di essere esibita e curata. Ma come già anticipato, negli anni non è solo cambiata la casa ma anche il modo di viverla e la sua concezione. In passato i giovani avevano fra i loro primi obiettivi quello dell'acquisto di una casa, bene immobile che rappresenta non solo un investimento stabile ma definisce anche l'affermazione di un individuo all'interno della società. Complice la natura sempre più "internazionale" delle nuove generazioni, oggi acquistare una casa per un Millennial significa legarsi a un posto e non avere più la libertà di spostarsi, di viaggiare e di scoprire. Ecco, quindi, che la casa cambia anche funzione sociale: se prima era il luogo di incontro per eccellenza, rappresentativo di uno stile di vita e di pensiero, oggi non è considerato molto di più di un semplice luogo di riparo. Le relazioni sociali si sviluppano altrove, così come la realizzazione della propria personalità e identità. Di conseguenza, cambiando la funzione primaria della casa, cambia anche la sua struttura. Non servono più case grandi con

ambienti interni distinti in base al loro scopo, ma vengono preferiti ambienti piccoli e fluidi, multitasking, progettati e costruiti per agevolare le attività più diverse. Basta pensare alla camera da letto moderna. Se una volta questo ambiente era off-limits se non per i padroni di casa, circondato da un alone di massima riservatezza e pudore, oggi in camera da letto si dorme, si lavora, ci si rilassa, ci si prepara, si fa attività fisica e si studia. Questo stesso discorso vale anche per le altre stanze della casa, ognuna delle quali ha perso la natura esclusiva che aveva in precedenza per diventare parte di un insieme più eterogeneo e fluido. Questi cambiamenti non sono stati sempre necessariamente spontanei. Se è vero che la struttura e la funzione di una casa rispecchiano sempre e comunque la mentalità del tempo, la tendenza degli ultimi anni di acquistare case sempre più piccole è figlia sicuramente anche della situazione economica dei giovani. In generale, oggi si vive in case più piccole per risparmiare denaro ma anche per risparmiare risorse, frutto della maggiore consapevolezza etica e ambientale. Mentre sono diminuite le dimensioni della casa media, i prezzi delle case non sono calati ma addirittura hanno visto costanti rincari. Se negli anni '60 in Italia il costo medio al mq era di circa 986 euro, nel 2015 è salito a poco più di 2066 euro al mq.

Fig. 9



*'50*

Fig. 10



*'80*

Fig. 11



*Oggi*

## 1.2.4 *La casa Post-Covid*

Quando si progetta per il lavoro da casa non si può considerare solo spazio di lavoro perché l'abitazione è un organismo composto da aree che comunicano costantemente fra di loro. È Quindi corretto analizzare la casa nel suo complesso per renderla adatta al lavoro. Come per l'ufficio, anche la casa ha subito cambiamenti graduali con il passare degli anni, influenzata dai cambiamenti sociali e culturali. Questa evoluzione ha subito un ulteriore e repentino cambio con l'arrivo della pandemia. Ma quando si parla di pandemia è chiaro che i cambiamenti non vengono attuati da ragioni sociali, ma da motivazioni di salute, imposte esternamente, e totalmente slegate dall'aspetto culturale che guida gli individui. Questa è forse la ragione più importante che spiega il perché questi cambiamenti non vengono accolti come una naturale e progressiva evoluzione ma come un'imposizione, una costrizione che molte persone fanno fatica ad accettare. Tutto ciò si accentua ancora di più quando si pensa che le case moderne in realtà sono l'esatto opposto di quello che servirebbe in tempi di pandemia. L'abitazione si è evoluta aprendosi e fluidificandosi perché è sempre di più cresciuta la considerazione della casa come un rifugio temporaneo.

Al contrario in tempi di pandemia la casa è diventata l'unico luogo in cui le persone potevano stare. In tal modo è facile che gli ambienti domestici, se inadatti, possano essere visti dalle persone che li abitano più come prigioni che come nidi. La divisione degli spazi, e le ampie metrature delle abitazioni sono le caratteristiche migliori che una casa può avere nel 2020. È come se improvvisamente nel 21 secolo, lo stile di vita più adatto fosse quello degli anni '50.

Il sociologo Vanni Codeluppi ragiona sulla casa post-covid affermando che «È una convivenza di esigenze: studio, lavoro, divertimento. Oscilla tra una dimensione privata e una pubblica, tra bisogni d'intimità e spalancamenti, anche digitali, verso la collettività». Se le tendenze culturali e sociali ci spingono a vivere in abitazioni fluide e multitasking, la guerra alla pandemia ci impone maggiore separazione e organizzazione. La casa post pandemia dovrà essere un mix di entrambe le necessità. La casa dovrà essere sia organizzata che flessibile. Caratterizzata da spazi differenziati per lavoro e svago e, quando non possibile, dotata di flessibilità organizzativa e modularità tali da consentire delle equilibrate modifiche di utilizzo, trasformandosi a

seconda delle esigenze del momento e consentendo alle persone che vi abitano di svolgere le proprie mansioni senza disturbo reciproco. Quando si è costretti a passare molto tempo in casa entra in gioco la parola “comfort” vista come componente imprescindibile di un’abitazione. Il comfort associato ad uno spazio è definito dalla qualità dell’aria, dalle condizioni di temperatura ottimali in funzione della stagione, dall’illuminazione funzionale, dall’umidità e dal silenzio. Oggi disponiamo di conoscenza tecnica, normative di supporto, materiali e soluzioni tecnologiche atte a configurare nuove abitazioni in linea con questa nuova cultura abitativa, dove abitabilità, vivibilità, funzionalità, disposizione, esposizione

ed orientamento possono definirsi con grande accuratezza. Soprattutto durante le prime fasi della pandemia si è catalizzata la tendenza che riportava al centro della progettazione domestica gli elementi naturali e il rapporto con l’esterno. I progettisti post-covid dovranno perciò prestare sempre più attenzione alla componente naturale quando si parla di progettazione domestica. Oltre agli aspetti funzionali. Codeluppi parla di un’etica domestica che si espande sempre più verso l’importanza dell’estetica. «La ricerca del bello è un valore onnipresente nel mondo che ci circonda. Prima a volte trascurato, lasciato in secondo piano negli ambienti di casa, adesso cruciale perché è al loro interno che si consuma la maggior parte della giornata».

Come ogni anno, quando si parla di abitazione, il Salone del mobile è un termometro che aiuta a identificare le tendenze e le prospettive del futuro. Durante la Design Week 2021 emerge un forte messaggio che descrive la casa post Coronavirus come un nuovo spazio principe dove mangiare, dormire, divertirsi e lavorare. Viene promossa una casa ibrida, un compromesso più o meno forzato fra uno stile aperto e fluido e uno organizzato e razionale che cerca di conciliare l’abitazione, l’ufficio e l’aula scolastica.

Fig. 12



### **Casa Fluida - Elisa Ossino**

Nella location di Palazzo Bovara ha avuto luogo l'installazione "Casa fluida" firmata da Elisa Ossino e dal landscape designer Marco Bay. La Ossino afferma che "La pandemia ci ha resi più consapevoli e ci ha fatto capire come la casa debba rispondere, oggi più di prima, ai nuovi bisogni di chi la abita." Per tali ragioni presenta 11 ambienti, outdoor e indoor, estremamente immersivi in cui comfort, flessibilità di spazi e funzioni si fondono con un approccio naturale e con interfacce tecnologiche.

Fig. 13



### **Future Living - Alberto Costa**

CasaBASE ospitò un multi-appartamento in collaborazione con 5 designer emergenti, ognuno dei quali ha allestito una stanza con la propria visione di "Future Living". Alberto Costa HF Retail Designer di Ikea Italia ha promosso una riflessione sulle modalità di vivere influenzate dalle abitudini pandemiche. "Abbiamo immaginato un miniappartamento che vuole rispondere alle esigenze strettamente necessarie, fortemente personalizzato e ottimizzato negli spazi. Anche adattando mobili e arredi con nuove funzioni rispetto a quelle originarie." La logica è quella del "Enough is more", ovvero l'importanza di utilizzare al meglio ciò che si ha, sfruttarlo per salvaguardare il futuro delle persone e del pianeta.



## *1.2.5 Gli spazi per il lavoro da casa*

Una volta analizzate le tendenze e descritto il modo di vivere che verrà definito dagli effetti della pandemia, è giusto concentrarsi sulla situazione attuale. Osservare come le persone hanno vissuto il lavoro da casa a partire dal Marzo 2020 fino ad oggi, per poter progettare i nuovi strumenti per un lavoro ibrido. Le ricerche condotte da Steelcase mettono in relazione le reazioni che le persone hanno avuto nei confronti dello smart working, e i luoghi in cui svolgevano la loro attività lavorativa durante la prima ondata di pandemia. Lo studio, condotto a dicembre 2020 sulla base di 1800 partecipanti distribuiti in Usa e Europa, sottolinea un forte collegamento fra il contesto di lavoro e lo stress percepito dal lavoratore. Le politiche aziendali che favoriscono lo smart working hanno causato disuguaglianze involontarie e indirette influenzate dalle condizioni dell'ambiente domestico. Quando lo spazio in cui si lavora non è ottimale causa una diminuzione del benessere e a un aumento dello stress, che, a sua volta, fa diminuire la produttività e l'impegno delle persone. È quindi fondamentale capire come

le condizioni di lavoro a casa abbiano un impatto diverso sulle persone e possano ostacolare i risultati aziendali. L'analisi della ricerca divide i dipendenti in due fazioni, il gruppo di quelli che traggono benefici dall'ambiente in cui lavorano e quelli che invece vengono danneggiati dal modo in cui il loro ambiente li porta a organizzare la loro attività lavorativa. Nella maggior parte dei casi ciò che porta un impiegato ad inserirsi in una fazione piuttosto che nell'altra è la sua situazione economica. Le aziende fanno fatica da individuare queste disuguaglianze perché le persone che si occupano di stabilire le politiche aziendali si trovano molto probabilmente nella fazione più agiata. Questo li porta ad avere un "Bias nascosto", la percezione che tutti possano dare il meglio di sé quando lavorano da casa, impedendo l'individuazione di criticità.

Lo studio evidenzia quattro tipi di spazi per il lavoro da casa, ognuno di questi associato ad un'esperienza e all'impatto che questo ha sulle performance dell'impiegato.

## Home office



Fig. 14

Lo spazio che permette maggiori benefici per il lavoratore è l'home office. Ovvero una stanza, nettamente separata dal resto della casa, adibita esclusivamente all'attività lavorativa. Un vero e proprio ufficio a casa che veniva già utilizzato da alcune persone prima della pandemia e che si è rivelato in assoluto il miglior contesto lavorativo nel 2020. Un secondo spazio che favorisce il benessere dell'impiegato è la "Work Zone". Con questi termini si definisce tipicamente uno spazio

## Stazione dedicata



Fig. 15

ritagliato all'interno di una stanza preesistente. Una vera e propria porzione di casa che cambia funzione e viene dedicata al lavoro tramite una divisione più o meno netta creata attraverso l'inserimento di nuovi mobili e strutture funzionali. Passando alle modalità di organizzazione più critiche si ha quella che Steelcase definisce la "aree multifunzione". Gli spazi esistenti e l'arredamento non hanno subito modifiche e vengono utilizzati

### Area multifunzionale



Fig. 16

per sostenere sia il lavoro che la vita privata. Spesso le persone lasciano gli strumenti al loro posto, compromettendo quindi lo scopo originale dello spazio. Si creano aree ibride ma organizzate da logiche non funzionali che rischiano di danneggiare tutte le attività che costituiscono la quotidianità della persona. Infine, viene identificato un quarto spazio, il “set-up temporaneo”. Un’area con modiche minime in cui le persone svolgono sia attività lavorative che personali,

### Stazione temporanea

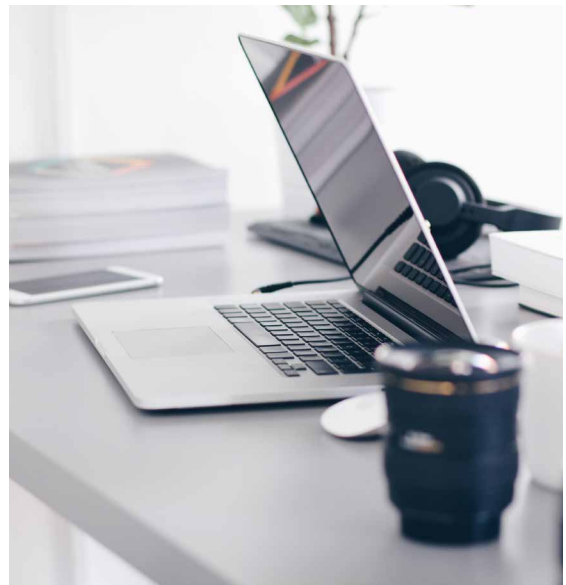


Fig. 17

spesso non separate o addirittura in contemporanea. L’area ritorna alla sua funzione primaria quando non viene utilizzata per il lavoro. Questa impostazione dello spazio professionale si vede spesso nei casi di donne con figli piccoli. Allestiscono stazioni di lavoro temporanee che permettono loro di lavorare e allo stesso tempo assolvere a funzioni genitoriali.

Se si analizza la situazione dal punto di vista statistico si nota che nel 2022 il 70% dei lavoratori svolge la propria attività in un Home Office o una Work Zone (38% home office, 32% Work Zone) mentre il restante 30% lavora utilizzando set up temporanei o zone multifunzione (aree multifunzione 21%, set-up temporaneo 9%). Ciò significa che, nonostante siano passati due anni dal momento in cui la maggior parte delle persone lavorano con regolarità da casa, molti lavoratori non hanno ancora avuto la possibilità di sviluppare una stazione che gli permetta di svolgere la propria attività nelle migliori delle possibilità. Quando si parla di paesi europei, i dati delle persone che lavorano in spazi non attrezzati aumentano ulteriormente fino ad arrivare anche al 50% in Italia.

I ricercatori hanno analizzato i modelli demografici, la qualità delle condizioni di lavoro e i mezzi a disposizione delle persone (come il WiFi ad alta velocità, le scrivanie, le sedie ergonomiche, i monitor secondari, ecc.), e poi hanno esaminato come questi fattori hanno influenzato il benessere delle persone, lo stress e le metriche chiave delle prestazioni, tra cui il coinvolgimento, la produttività e la coesione del team di lavoro. Il risultato è netto: migliori sono le condizioni, minore è lo stress e migliore è il risultato, tuttavia, questi benefici non sono distribuiti equamente tra i lavoratori, il che predispone alcuni dipendenti a un maggiore successo e altri a maggiori difficoltà. Coloro

che hanno un ufficio dedicato vivono sperimentano in maniera più semplice il lavoro da casa. La loro produttività non è identica a quella dei livelli pre-pandemia, ma è più alta di quella delle persone con altri tipi di spazi di lavoro. I loro livelli di impegno si sono effettivamente rafforzati durante la crisi. Hanno condizioni di lavoro migliori, le risorse necessarie per svolgere le loro attività, più privacy visiva e acustica e gli strumenti tecnologici giusti per la collaborazione. È più probabile che le persone che lavorano in questo tipo di spazi siano uomini con maggiori guadagni e con ruoli di leadership all'interno dell'azienda. In sostanza le persone che godevano di benefici prima della pandemia, continuano ad avere vantaggi anche quando lavorano da casa. Allo stesso tempo, la situazione è estremamente diversa per le persone che lavorano in spazi multiuso o temporanei. A causa della natura condivisa di questi tipi di spazi, le persone hanno meno controllo sulla loro privacy visiva e acustica, sperimentano più interruzioni e hanno più difficoltà a concentrarsi. Questa mancanza di controllo e di disagio fisico danneggia il loro benessere e ha porta a livelli più alti di stress. Le persone più propense a lavorare in questo tipo di spazi sono donne e giovani, a un livello più basso nella gerarchia aziendale, con redditi minori. Gli svantaggi che hanno affrontato prima della pandemia sono stati solo esacerbati con l'avvenire del lavoro da casa.

## 1.2.6 *Commenti*

I risultati emersi in questi capitoli hanno un valore fondamentale per capire quali sono le componenti da prendere in considerazione sia dalle aziende che dai progettisti per migliorare l'esperienza di lavoro e il benessere dei dipendenti. È chiaro che i sistemi all'interno di cui si inseriscono le persone apportano un contributo fondamentale sull'esperienza percepita. I sistemi ufficio si sono evoluti parallelamente alle abitudini delle persone e i sistemi domestici hanno seguito un processo analogo con una principale differenza, quella economica. Gli spazi domestici, infatti, sono estremamente influenzati dalla situazione economica e finanziaria delle persone che li abitano. Va considerato il trend degli ultimi anni che ha portato al sempre maggiore restringimento degli spazi domestici, rendendo ancora più difficoltoso per molte persone rendere la casa un contesto in cui la sfera professionale e quella personale e privata coesistono in maniera equilibrata e sana. Per queste ragioni è logico considerare che le tendenze e il cambiamento delle abitudini a seguito della pandemia saranno uno dei principali driver del cambiamento dei sistemi domestici e lavorativi. Individuare i problemi, studiare le esperienze e i comportamenti risulta di fondamentale importanza per creare una base su cui sviluppare il progetto. Oltre a tutto ciò, la situazione economica dei diversi individui coinvolti è una discriminante fondamentale che influenza il tipo di esperienza che viene vissuta durante l'attività lavorativa in tempi di pandemia. I sistemi di lavoro ibridi presentano componenti provenienti sia dal sistema ufficio che dal sistema domestico.

La ricerca evidenzia che la tendenza della fluidità degli spazi e della loro capacità di adattamento sarà fondamentale in epoca post-pandemica e diventerà sempre più un tema di valore e da perseguire in campo progettuale. Quando si parla di fluidità bisogna quindi considerare come rendere versatili e plasmabili gli ambienti domestici, spesso caratterizzati da una scarsa organizzazione e ampiezza degli spazi. Risulta quindi una sfida fondamentale dal punto di vista progettuale, quella di rendere gli spazi domestici adatti all'attività lavorativa. Dovranno essere in grado di fornire alle persone tutti gli strumenti utili a svolgere e loro attività e a sviluppare delle esperienze mirate al loro benessere psicofisico. La sfida che si prospetta è quella di migliorare l'esperienza di lavoro anche per le persone che sono inserite in ambienti e sistemi inadatti, considerando soprattutto le categorie di utenti con risorse economiche limitate. Dato che le condizioni di lavoro all'interno degli spazi domestici non sono interamente sotto il controllo delle aziende, occorre che anche i singoli soggetti siano informati e educati alla gestione dello spazio e delle abitudini. I dipendenti devono essere guidati nel momento in cui si avvicinano a questo stile di lavoro che per loro rappresenta una novità sconosciuta.

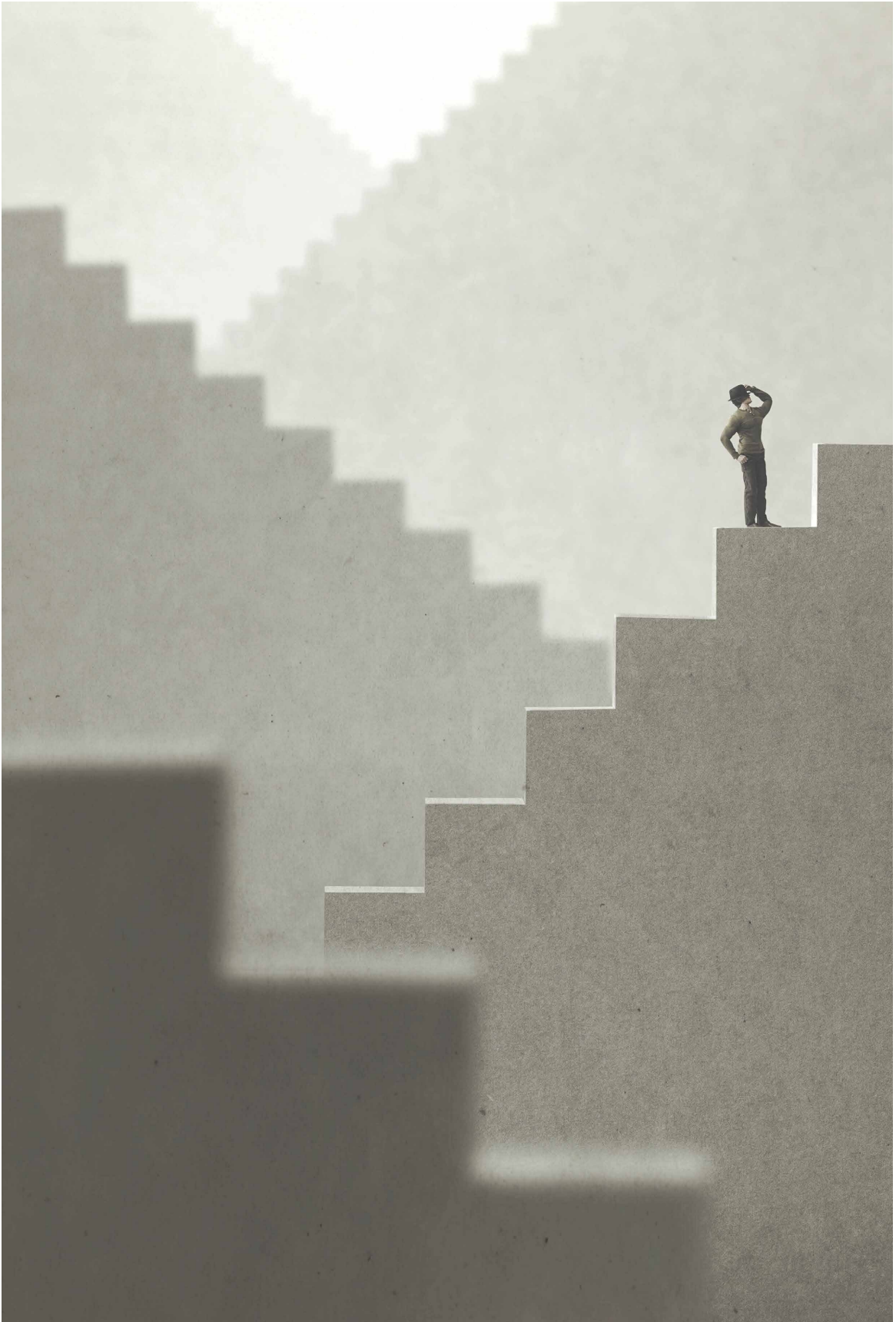


Fig.18

## *1.3 Gli effetti pandemici sulle persone*

Come visto nei capitoli precedenti, se si analizza lo smart working, basandoci sui dati e sulle previsioni, appare come un fenomeno in costante crescita, un'evoluzione rispetto all'ormai obsoleta concezione del lavoro che porta a nuovi schemi e scenari per la maggior parte favorevoli allo sviluppo. Nel complesso sembra un cambiamento per il meglio, una crescita verso un nuovo modello di modernità guidato dalla tecnologia che abilita alla fluidità, all'adattabilità e alla soddisfazione delle esigenze del mercato. Cosa succede quando si mette di pensare dal punto di vista delle aziende e dei mercati e si inizia a immedesimarci nei numerosi lavoratori che hanno visto che la loro vita lavorativa cambiare improvvisamente e radicalmente? Soprattutto nella seconda metà del 2021 si è iniziato a parlare degli effetti psicologici della pandemia sulle persone. Il tema si è sensibilizzato sempre di più ed è ormai noto che la crisi sanitaria ha causato problemi psicologici a larghe porzioni di persone, indipendentemente dal genere, dalla fascia d'età e dallo status sociale. Molti governi nel mondo hanno iniziato a considerare l'idea di fornire agevolazioni per servizi di supporto psicologico ai cittadini. Se è vero che i dati statistici ci possono dare delle idee riguardo al futuro e delle valutazioni rispetto la situazione economica, gli studi psicologici ci possono restituire un'immagine piuttosto chiara dello stato mentale delle persone che si avvicinano alle nuove abitudini quotidiane dettate dalla pandemia. La concezione del design contemporaneo e i moderni modelli di progettazione mettono la persona e la sua esperienza al centro. Per tali ragioni, consultare studi psicologici che forniscono indicazioni riguardo i problemi e le esperienze dei lavoratori risulta di imprescindibile importanza. Per progettare in funzione alla soluzione delle criticità che gli utenti stanno sperimentando bisogna prima di tutto individuare e selezionare i problemi causati dalla repentina mutazione del contesto lavorativo.

### *1.3.1 Gli effetti psicologici della pandemia*

A partire dal 2020 la maggior parte dei governi mondiali hanno introdotto una serie di provvedimenti per mitigare gli effetti del virus sui sistemi sanitari. Ma la pandemia ha provocato una serie di effetti secondari che probabilmente saranno più difficili da attenuare e che espongono conseguenze decisamente più complesse. In particolare, ciò che preoccupa molti esperti, sono gli effetti psicologici che la pandemia ha generato e continuerà a generare lungo tutte le fasce di popolazione. Secondo i risultati di uno studio realizzato dal Dipartimento di Scienze Biomediche di Humanitas University, il Covid-19 ha impattato in maniera significativa sulla sfera psicologica ed emozionale degli individui. Basandosi su un campione di 2400 persone ha rilevato che nel periodo di pandemia il 21 % degli intervistati ha visto peggiorare i rapporti con il partner e il 31% con i propri figli. Inoltre, il 50% ha rivelato di aver subito un incremento della fatica percepita durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Il 21% delle persone ha riportato sintomi ansiosi e interferenti con le attività quotidiane, mentre il 10%

ha sperimentato per la prima volta nella sua vita attacchi di panico. Il 20% ha segnalato sintomi clinicamente significativi di disturbo post-traumatico da stress, mentre il 28 % ha lamentato sintomi ossessivo compulsivi disturbanti e che hanno un impatto sulla routine. Anche se l'isolamento non viene vissuto direttamente come evento traumatico, provoca indirettamente dei cambiamenti di abitudini e prospettive. I cambiamenti possono comportare delle ripercussioni negative sulle emozioni, talvolta arrivando a generare reazioni emotive disfunzionali. Possono avere luogo cambiamenti fisiologici e sociali, ad esempio del ritmo sonno-veglia, dell'attività fisica, dell'alimentazione, dell'esposizione alla luce solare. Sono tutti elementi che possono avere un impatto diretto sul nostro cervello emotivo e deregolarlo. In alcuni casi il disagio proviene dall'impatto che il virus ha avuto sul nostro modo di lavorare, o generando una profonda crisi finanziaria personale o strutturando metodiche di lavoro altamente stressanti che possono portare a burn-out.





Fig. 19

### *1.3.2 Smart working, problemi e contraddizioni*

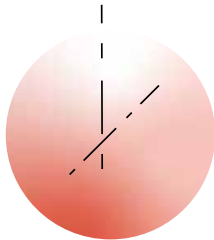
Secondo un'indagine del Censis del 2021 che ha misurato i maggiori rischi associati allo smart working, secondo i lavoratori, circa il 48%, il principale problema è la perdita di socialità garantita dal rapporto diretto e quotidiano con i colleghi. Il 40,4% dei dipendenti ritengono di lavorare in un contesto inadeguato in termini di disponibilità di spazio e di dotazioni, mentre il 22% che dal momento in cui hanno adottato lo smart working si presentano meno opportunità di crescita professionale e di carriera. Dallo studio è possibile evincere che l'80% dei lavoratori predilige, a fini lavorativi, la combinazione tra smart working e lavoro in presenza. Questo perché, grazie al lavoro ibrido, è possibile gestire meglio sia la sfera lavorativa sia la sfera familiare senza dover essere soggetti a eccessivi stress che potrebbero poi dover obbligare a scegliere tra gli impegni lavorativi e quelli familiari. Grave problematica causata dallo smart working è infatti il senso di isolamento che esso è in grado di causare e che molti lavoratori manifestano. Tale situazione di disagio è stata una delle ragioni per cui l'ultimo anno, la maggior parte dei lavoratori e di aziende, sono state soggette a un calo di produttività, risolvibile solamente con l'introduzione del lavoro ibrido, soluzione lavorativa che permette di unire i due differenti approcci al lavoro.

Le preoccupazioni dei dipendenti sembrano fondate se le tendenze che si evidenziano per i prossimi anni si dovessero effettivamente concretizzare. Se la maggior parte delle persone dotteranno una modalità di lavoro ibrida, significa che flessibilità potrebbe avere un effetto di esternalità negativo quando esclude i lavoratori remoti dalla comunicazione e dall'interazione informali dei lavoratori in loco. Si tratta dei cosiddetti "legami deboli", accidentali. Tali legami lavorativi nella distanza tendono ad atrofizzarsi. Tutto questo non andrebbe solo a colpire indistintamente ogni persona che lavora all'interno dell'azienda limitandone la socialità, ma si accentuerebbe per quelle categorie di persone che anche quando svolgevano il la loro attività lavorativa in ufficio facevano fatica. Da un lato le persone vogliono l'autonomia e la flessibilità che lo smart working offre, dall'altro vogliono sentirsi parte integrante dell'azienda, essere connessi, avere interazioni vis-à-vis. La necessità è che le tecnologie abilitino tutte le persone incluse nell'organizzazione aziendale, adattandosi ad ogni individuo e fornendo gli strumenti necessari per permettere eque opportunità di socializzazione.

Se dal punto di vista della strategia aziendale e del vantaggio organizzativo

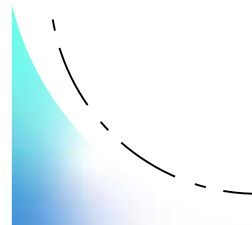
lo smart working è un beneficio, i problemi si riscontrano dal punto di vista sociale e mentale. Essendo l'Uomo un animale per cui la socialità è un aspetto che impatta profondamente la sua salute (Tomasello, M., 2014), la costrizione a regole ferree negli approcci interpersonali e nelle disposizioni ambientali e corporali ha messo alla prova l'umore e la stabilità psichica delle persone. Lo smart working, come mezzo di lavoro, è ottimo per la creazione in breve tempo di risultati economici di valore sostenibile nel tempo e per la creazione di prodotto senza limiti legati al tempo ed alla posizione geografica. Se dal punto lavorativo il lavoro agile è una aggiunta di valore, le maggiori criticità si sono riscontrate nel campo psico-salutare: infatti, l'eventuale continua disponibilità al rimettersi alla produzione nei luoghi di vita privata potrebbe creare problemi dal punto di vista della qualità della produzione, creando la sensazione all'attore di essere sempre sul luogo di lavoro. Inoltre, l'uso prolungato aziendale dello smart working porterebbe all'assenza prolungata da un ambiente dove avvengono relazioni sociali, uno degli aspetti fondamentali per la sanità mentale dell'uomo. Quindi, l'assenza di frequentazione di un ambiente diverso dal nucleo familiare con il contrastante rimanere nella

posizione remota per più tempo, avendo a che fare con lo stress lavorativo aggiunto allo stress della minaccia alla salute, ha fatto emergere la possibilità di subire conseguenze psicofisiche anche gravi, come i disturbi del sonno. Se è vero che il lavoro agile è un fenomeno in grado di agevolare le aziende e l'autonomia dei lavoratori, può anche portare a svantaggi e disagi. È utile riassumere le difficoltà e i vantaggi per aver chiari i punti cardini dell'esperienza dei lavoratori e per promuovere una strategia progettuale mirata al loro benessere e al conseguente miglioramento delle performance. I punti negativi si possono riassumere nello specifico in:



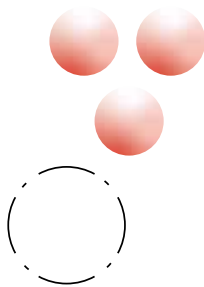
### **Difficile gestione del tempo**

Lavorando da casa è probabile incorrere in una errata separazione fra ciò che è lavoro e ciò che è casa. Questo può portare ad una cattiva gestione del tempo che in alcuni casi può influenzare la vita professionale e in altri quella personale.



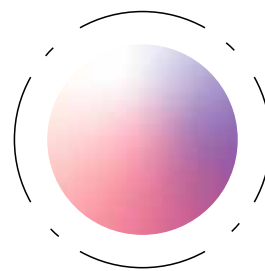
### **Carenza motivazionale**

Non essendoci un controllo proveniente dall'esterno, e subendo meno l'influenza e la motivazione naturalmente favorita dagli ambienti lavorativi, il dipendente dovrà trovare da solo la motivazione. Ciò comporta spesso un calo di prestazioni.



### **Isolamento**

Lavorare da casa provoca inevitabilmente dei gradi di isolamento. Negando la maggior parte degli aspetti sociali della vita lavorativa si minaccia il benessere del lavoratore.



### **Fattori personali e contestuali svantaggiosi**

Il senso di responsabilità personale, la tendenza alla procrastinazione, le aspettative, l'ambiente familiare o dei conviventi e la qualità del contesto domestico, giocano un ruolo fondamentale sulla prestazione lavorativa e sul benessere della persona.

Dati i problemi elencati e la situazione descritta, la psicologia può fornire alcune strategie che possono essere applicate in termini generali per migliorare complessivamente l'esperienza dei lavoratori. Innanzitutto, per quanto possa sembrare scontato, è importante mantenere una routine e dei orari abituali, cosa che risulta spesso difficile proprio a causa dell'isolamento da mondo esterno. La persona deve cercare di mantenere le piccole azioni quotidiane positive che svolgerebbe se dovesse andare a lavoro. Per gli esperti è fondamentale avere un ambiente consono allo svolgimento delle attività lavorative, sia in termini di minimizzazione delle distrazioni che in termini di comfort. È importante avere un'accurata pianificazione delle attività da svolgere, con specificazione degli obiettivi, delle modalità e del timing. È importante cercare di stabilire il più possibile una equilibrata gestione del tempo. Quindi ridurre interruzioni ma favorire delle pause quando necessarie. È importante che la persona riesca a dedicarsi al lavoro e alla partecipazione delle attività familiari in maniera proporzionata e sana.

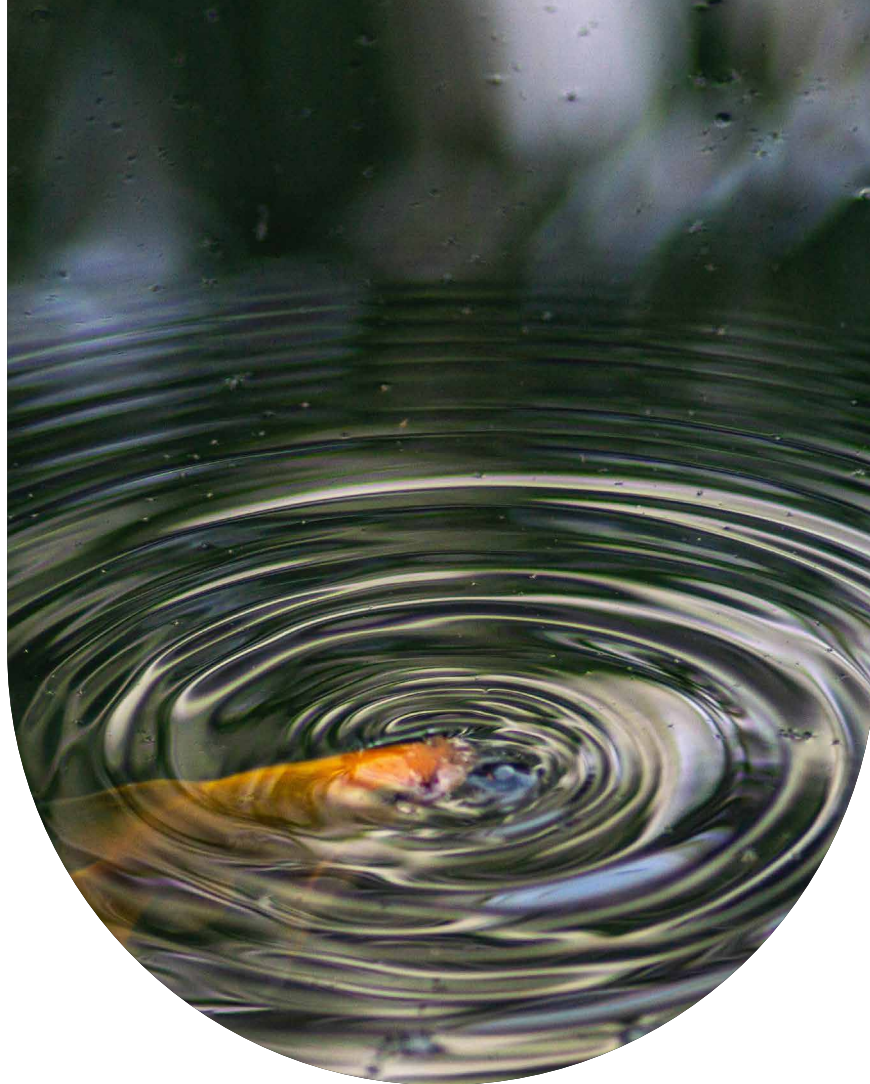
### 1.3.3 *Effetto Spillover*

Elisabetta Camussi, docente del Politecnico di Milano nel corso di Life Design, corso di studi che fonde la psicologia alla progettazione, dice che la principale responsabile dell'insoddisfazione e delle conseguenze negative dello smart working è lo "Spillover effect". L'effetto spillover si verifica quando le emozioni legate a una sfera della vita della persona ne influenzano una seconda. Per esempio, emozioni negative o positive vissute a lavoro, possono influenzare negativamente o positivamente l'umore e i rapporti con le persone anche nella vita privata. Infatti, per molti lavoratori, la vita professionale e quella privata sono fortemente interconnesse. Molto frequentemente, esperienze emotive fuoriescono dal contesto lavorativo e si riversano in quello familiare, domestico, in qualsiasi ambito relazionale. Studi dimostrano che il processo di spillover agisce su base quotidiana. Perciò le emozioni provate a lavoro durante la giornata alterano quelle percepite la sera stessa, a fine giornata, con le ore di riposo necessarie, il tutto si azzerà e ricomincia da capo il giorno successivo.

Sabine Sonnentag e Carmen Binnewies, del dipartimento di psicologia dell'università di Mannheim, nel loro articolo "Daily affect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators" affermano che

esistono delle azioni quotidiane che permettono di creare delle separazioni mentali in grado di attenuare gli effetti di Spillover. Questo tipo di separazione si ottiene attraverso un distaccamento psicologico durante le ore non lavorative, come un temporaneo dis-engagement lavorativo, combinato con buone pratiche che migliorano la qualità del sonno. Essendo i diversi domini che compongono la nostra vita così strettamente collegati e influenzabili, esperienze positive in un dominio influenzano positivamente l'altro. Ciò significa che se un lavoratore prova delle emozioni positive durante le ore di lavoro, non solo lavorerà in maniera migliore, ma anche le interazioni che avrà quando tornerà a casa saranno migliori e più soddisfacenti. Al contrario, emozioni negative originate a lavoro possono rendere le interazioni sociali più complicate, andando a peggiorare maggiormente lo stato emotivo della persona.

Il distaccamento psicologico di una persona si verifica quando il lavoratore sviluppa un senso di lontananza dal contesto lavorativo, smettendo quindi di pensare a questioni legate alle performance o all'esperienza professionale. Si ritiene che questa separazione, che avviene negli istanti immediatamente successivi al termine dell'attività lavorativa, attenui gli effetti dello spillover, rendendoli meno impattanti sugli altri domini della



persona. L'articolo spiega che la qualità del sonno a un ruolo fondamentale nella gestione del fenomeno di Spillover. Quando si ha un basso livello di riposo si attenuano gli effetti dello Spillover positivo, mentre quando la qualità del sonno è ottimale si riescono ad attenuarne gli effetti negativi. Questo perché il sonno viene considerato come una pausa mentale dalle attività quotidiane e permette al cervello di rigenerarsi. I bassi livelli di energia derivanti da un sonno insufficiente implicano che gli alti livelli di affetto positivo che potrebbero essere stati sperimentati al prima di andare a dormire non possono essere mantenuti fino al mattino successivo. Secondo l'ipotesi dell'affetto-rinforzo (Judge & Ilies, 2004; Rusting & DeHart, 2000), bassi livelli di energia e bassi livelli di

attivazione positiva rendono difficile ricadere su eventi ed esperienze positive alla base degli stati affettivi positivi precedenti. Pertanto, l'affetto positivo sperimentato il giorno precedente non si tradurrà in affetto positivo al mattino.

Come accennato precedentemente un altro aspetto che gestisce i processi di spillover è il distacco psicologico. Basta immaginare un'impiegata che torna a casa dal lavoro dove ha sperimentato un alto livello di affetto positivo che perdura anche nel momento in cui torna a casa. Mentre torna a casa è coinvolta in altre attività. Per esempio, deve prendere l'autobus o guidare fino a casa. Tutte queste attività prevedono molteplici azioni e contesti in cui la persona si inserisce, permettendo di guadagnare distanza mentale dal

lavoro. Dato questo distacco mentale, la sua giornata di lavoro diventa cognitivamente meno disponibile e l'affetto positivo che aveva al lavoro diventa irrilevante per il suo affetto attuale. Un altro giorno, tuttavia, torna a casa in un simile stato di elevato affetto positivo, ma durante la sera rimane mentalmente connessa al suo lavoro perché, per esempio, mentre torna a casa si confronta con i colleghi sulla sua giornata di lavoro o perché ricorda gli eventi positivi che si sono verificati durante il giorno. Durante questa serata di basso distacco, la sua giornata di lavoro è ancora cognitivamente disponibile per lei. Il suo affetto al momento di andare a letto e il suo risvegli saranno influenzati in

misura sostanziale dall'affetto positivo che ha avuto al lavoro. Il medesimo processo si verifica quando si vivono delle emozioni negative. Purtroppo, a causa della pandemia, il distacco mentale risulta molto difficile per le persone che lavorano a casa. Proprio perché non vengono svolte altre attività per permettono di scollegare la mente dall'attività lavorativa. Questa è una conseguenza positiva dello smart working quando la giornata di lavoro è stata soddisfacente, mentre risulta estremamente stressante per la persona quando la sua giornata è caratterizzata da emozioni negative. Il contesto domestico dovrebbe perciò fornire elementi utili al distacco mentale e al riposo che permettano quindi di attenuare gli effetti di spillover.



### *1.3.4 Engagement, stress tecnologico, Workaholism*

L'engagement in campo lavorativo è definito come "uno stato d'animo positivo e soddisfacente legato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento". Il vigore si riferisce ad alti livelli di energia durante l'attività lavorativa. La dedizione è intesa come un coinvolgimento nel lavoro e comprende sentimenti di ispirazione, orgoglio, entusiasmo, significato e sfida. L'ultima dimensione dell'impegno è l'assorbimento, caratterizzato dall'essere totalmente concentrati sul proprio lavoro al punto che il tempo sembra passare velocemente e si trova sempre più difficile staccarsi dalle attività che si svolgono. In breve, i dipendenti caratterizzati da engagement lavorano duramente, sono entusiasti del loro lavoro e sono completamente immersi nelle loro attività lavorative.

Nell'ultimo decennio, il concetto di engagement lavorativo passato alla ribalta perché è stato collegato a vari indicatori di performance. Per esempio, numerose ricerche hanno dimostrato che l'impegno lavorativo è positivamente associato alla qualità delle performance, all'attività organizzativa, alla fedeltà e soddisfazione del cliente, all'innovazione e al fatturato. Non è quindi sorprendente che i manager delle risorse umane classificano

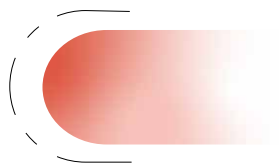
costantemente lo sviluppo di una forza lavoro coinvolta come una priorità organizzativa. Per sopravvivere e competere con successo nell'ambiente economico turbolento di oggi, le organizzazioni richiedono che i dipendenti siano proattivi, mostrino iniziativa mentre si impegnano nel loro ruolo e rimangano impegnati a seguire standard elevati. L'agilità organizzativa richiede dipendenti che mostrino energia e fiducia in sé stessi e dimostrino genuino entusiasmo e passione per il loro lavoro. Se negli ultimi anni l'engagement è stato un tema di ampio interesse per tutte le aziende più innovative, è utile capire quale impatto ha questo concetto sulle nuove modalità di lavoro post-pandemiche. In uno studio, condotto da Leda Marino e Vincenza Capone del dipartimento di scienze umane dell'università di Napoli Federico II, si evidenzia il rapporto tra smart working e il benessere dei dipendenti, mettendo al centro il tema dell'engagement. Lo studio analizza il ruolo dell'engagement nella gestione del benessere mentale dei dipendenti che adottano modalità di lavoro flessibili. Lo smart working iniziò ad essere introdotto in molte aziende ancor prima dell'arrivo della pandemia. Tuttavia, in molte aziende, i dipendenti erano restii ad accettare questa modalità

lavorativa. Per tali motivi le persone che erano costrette a lavorare da casa erano meno coinvolte nell'attività lavorativa e spesso questo si rifletteva in un calo di performance. Questo effetto era dato dal fatto che non c'era una vera e propria necessità che spingeva i dipendenti a lavorare da casa ma era semplicemente frutto di una strategia aziendale.

Nell'era pandemica lo smart working diventa una pratica di emergenza. La capacità delle risorse umane di coinvolgere i lavoratori potrebbe aver causato un effetto positivo sull'impegno organizzativo dei dipendenti. L'utilizzo di azioni partecipative per sostenere i cambiamenti nei metodi e nelle procedure di lavoro richieste ai dipendenti sollecita sentimenti positivi senza che questo appaia imposto "dall'alto", ma come prodotto del loro impegno. L'implementazione di questo tipo di pratica nell'introduzione dello smart working ha fatto sì che il lavoratore percepisca il cambiamento come positivo e desiderabile. Collegato a questo processo è la promozione di strategie di coping, che possono mediare la reazione tra la resistenza individuale al cambiamento e l'implementazione del cambiamento organizzativo. L'engagement e la partecipazione hanno trasformato l'emergenza in un'opportunità di crescita. Inoltre, gli atteggiamenti positivi e l'apertura al cambiamento sono stati influenzati dall'acquisizione di strategie di coping proattive in grado

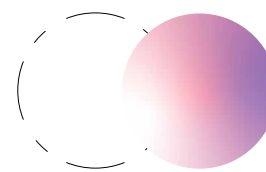
di trasmettere un'immagine positiva del cambiamento e dell'innovazione. Queste pratiche sono incentrate su premi, su una migliore gestione delle prestazioni, su una maggiore autonomia dei lavoratori e sul coinvolgimento nell'esecuzione dei compiti. Gli studi dimostrano che, quando l'organizzazione aziendale viene percepita come "distante e imposta dall'alto", comporta effetti negativi nell'implementazione dello smart working. Mentre, alti livelli di coinvolgimento e una cultura organizzativa proattiva e rispettosa dell'autonomia dei dipendenti, facilitano l'introduzione di modalità di lavoro flessibile. Inoltre, riguardo la salute mentale dei dipendenti, la cultura organizzativa deve offrire supporto e protezione contro sintomi di ansia, stress e depressione. Quando un'azienda non riconosce gli sforzi dei dipendenti e non li supporta, questi sperimentano un calo di performance in concomitanza con alti livelli di stress. In sintesi, nella relazione fra benessere e lavoro flessibile, l'engagement gioca un ruolo fondamentale. Dalla parte dei dipendenti, permette di sentirsi maggiormente inclusi nei processi decisionali e alimenta uno spirito di appartenenza e rilevanza che aiuta a fronteggiare periodi di stress e ansia. Mentre dal punto di vista aziendale permette una maggiore collaborazione dei dipendenti e migliori performance lavorative.

Un'altra area di interesse si concentra sul concetto di "tecnostress", una particolare forma di stress da lavoro legata all'uso di dispositivi digitali, causa di malessere per i lavoratori smart, che porta a una minore produttività e a costi elevati per l'organizzazione. Il tecnostress si sviluppa attraverso diverse dimensioni:



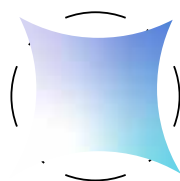
### **Sovraccarico tecnologico**

Le persone percepiscono una discrepanza tra i loro ritmi di lavoro e i tempi dettati dalla tecnologia e possono adattarsi male al cambiamento delle abitudini di lavoro.



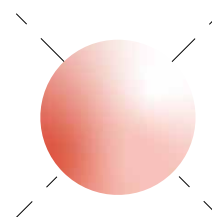
### **Invasione tecnologica**

La percezione che i confini che separano il contesto lavorativo dalla vita privata non siano più chiari e netti.



### **Complessità**

dovuta all'uso delle tecnologie, cioè quelle situazioni in cui il lavoratore percepisce le sue competenze come inadeguate di fronte all'esecuzione di un compito svolto con l'uso delle TIC.



### **Insicurezza**

Derivante dall'uso della tecnologia quando questa è percepita come una minaccia alla stabilità del lavoro e un fattore che contribuisce alla perdita del proprio lavoro.

Nel periodo pandemico, è stata trovata una correlazione significativa tra le dimensioni del tecnostress e due esiti principali, ovvero lo stress lavorativo e il conflitto lavoro-famiglia. In particolare, i ricercatori hanno riscontrato un aumento del rischio di stress negli smart worker che avevano un elevato carico di lavoro, confermando che il tecnostress è legato non solo all'uso delle ICT ma anche a come avviene il confronto tra l'individuo e i dispositivi digitali (ad esempio, tempo di utilizzo e carico di lavoro). È stata trovata un'importante relazione tra Workaholism e tecnostress. Con il termine "Workaholism" si intende una dipendenza dal lavoro come una tipologia di disturbo ossessivo compulsivo, un comportamento patologico di una persona eccessivamente dedicata al lavoro al punto da porre la vita familiare e sociale in secondo piano. Il Workaholism, supportato molto spesso da una leadership autoritaria e dal lavoro a distanza, ha influenzato significativamente i livelli di tecnostress dei lavoratori. Per quanto riguarda il genere, le donne hanno sperimentato livelli più alti di tecnostress rispetto agli uomini. La relazione tra smart working, tecnostress e stress legato al lavoro è stata studiata nell'era pre-pandemica da Oh e Park, nel loro studio "A Study of the Connected SmartWorker's Technostress". Hanno analizzato il ruolo di alcune variabili come la soddisfazione del lavoro, il conflitto

tra il lavoro e la vita privata, e il tempo di lavoro prolungato nell'insorgenza del tecnostress. I risultati hanno mostrato un effetto negativo indiretto del tecnostress sulla soddisfazione lavorativa, e tra le cause del tecnostress c'era la sovraesposizione all'uso della tecnologia da parte dei lavoratori. Livelli più alti erano presenti tra coloro che, pur lavorando a distanza, consultavano applicazioni e messaggistica istantanea durante e dopo il lavoro e controllavano la posta elettronica durante i periodi di recupero. Inoltre, la relazione tra tecnostress e soddisfazione sul lavoro dipende molto dalla gestione del rapporto fra vita privata e lavoro, una migliore separazione e un maggiore equilibrio fra vita professionale e socialità permettono minori livelli di tecnostress e maggiore soddisfazione lavorativa. Quindi, il sovraccarico di lavoro, l'uso eccessivo di dispositivi digitali e la complessa gestione della vita personale e familiare sono fra le principali cause di disturbi patologici legati a stress e ansia. Lo studio ha inoltre analizzato gli elementi che influenzano l'interazione fra smart working e benessere psicosociale. Come anche visto in precedenza, sono particolarmente rilevanti l'equilibrio fra vita privata e lavoro, gli stili di leadership che influenzano l'organizzazione aziendale e il contesto socioeconomico in cui è inserito il dipendente. Determinanti per il benessere sono la comunicazione organizzativa

efficace e il mantenimento di questa con i colleghi, le relazioni al di fuori dell'orario di lavoro e il sostegno dai membri del loro gruppo e le interazioni con i membri della famiglia. Per quanto riguarda il benessere mentale, lo studio di Grant ha trovato che questo era significativamente correlato con la produttività del lavoro, la fiducia sperimentata nell'organizzazione e una migliore gestione del lavoro in termini di flessibilità. Al contrario, il lavoro a distanza potrebbe portare a "interferenza" con la vita privata con esiti negativi per lo stato di salute generale.

Se per i dipendenti è di fondamentale importanza l'autonomia nelle scelte lavorative, lo è ancora di più quando si lavora a distanza. Le competenze personali nell'organizzazione del lavoro giocano un ruolo essenziale nell'equilibrio e nel benessere del lavoratore. I dipendenti si sentono più soddisfatti quando percepiscono che l'azienda nutre fiducia nelle loro competenze organizzative. Ciò significa che un'azienda, per far sentire i lavoratori a loro agio non deve assumere un ruolo di controllo che la posizione in alto rispetto ai dipendenti ma, al contrario deve essere di supporto. Un'azienda innovativa post-pandemica deve fornire gli strumenti adatti come, per esempio, software di management che permettono di gestire il lavoro in maniera produttiva senza sentirsi monitorati o giudicati. I dipendenti che hanno sperimentato meno autonomia hanno preferito

lavorare in ufficio. Con la prospettiva di continuare a adottare il lavoro da casa, c'è la necessità di sviluppare abilità rilevanti relative all'autogestione, come sapere quando fermarsi e fare pause per contrastare il senso di "dipendenza" dal computer lasciato in funzione anche dopo l'orario di lavoro.

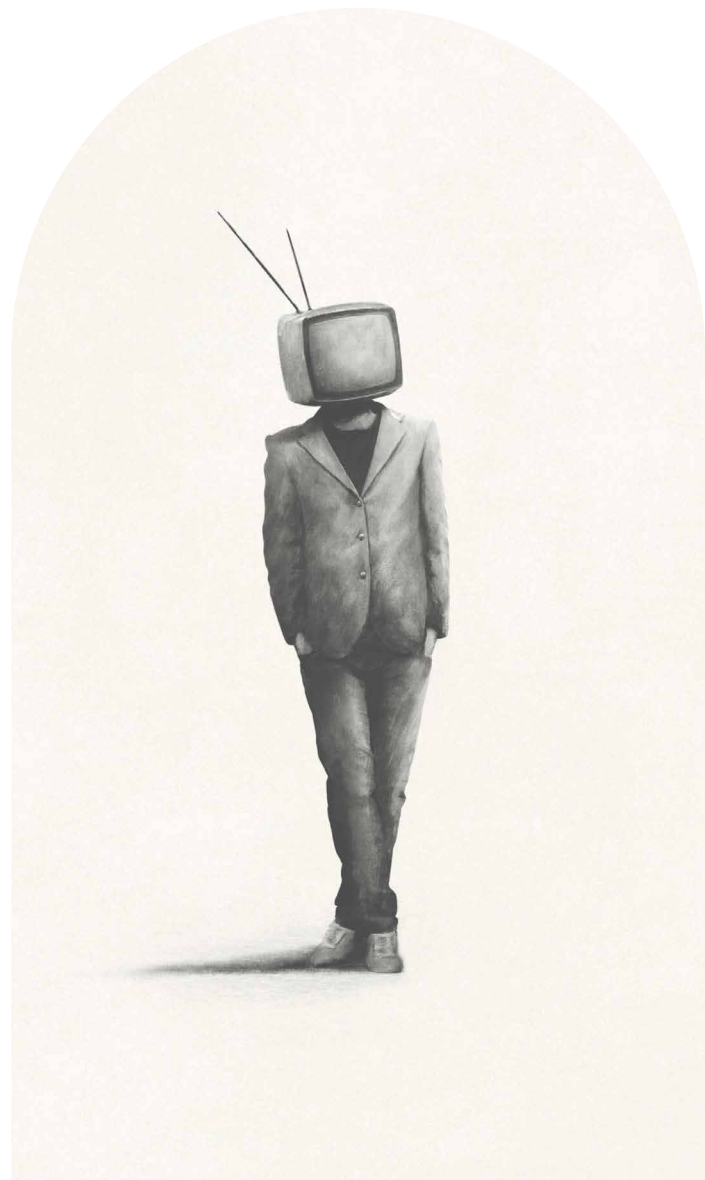


Fig. 21

### 1.3.5 La “Great Resignation” e il fenomeno del “Quiet Quitting”

La pandemia ha lasciato delle cicatrici a livello fisico e mentale sull'intera popolazione mondiale. Le conseguenze psicologiche che ne derivano stanno contribuendo a sviluppare dei cambiamenti in diverse aree della sfera personale delle persone. Cambia la società, il modo in cui le persone si rapportano con gli altri e con sé stessi ma c'è una tendenza che emerge dal 2022. Un fenomeno che interessa la sfera lavorativa e che sta preoccupando molte aziende e i relativi datori di lavoro.

Si tratta del fenomeno dei “Quiet quitting”, associato ad un'altra grande tendenza, la “Great Resignation”. Questi termini sono emersi verso la fine del 2021, quando la pandemia iniziava ad allentare la sua morsa e le persone si apprestavano a un timido ritorno alla normalità. Tornare alle abitudini pre-pandemiche sembrava un ottimo segno di ripresa ma quello che è passato inosservato è che nel corso di due anni le persone sono cambiate radicalmente. Tornare alla vita di prima non basta più, alla popolazione post-covid serve una realtà post-covid che abbraccia e integra le nuove abitudini e di conseguenza i nuovi bisogni. Questi fenomeni sono successivamente esplosi per tutta la durata del 2022 in tutto il mondo. In Italia un studio condotto dall' Inps, rilasciato il 15 settembre 2022, osserva l'andamento del precariato da inizio 2022 a giugno

2022 e sottolineando i primi effetti della Great Resignation nei confronti delle imprese e dei dipendenti.

Dall'inizio del 2022 si è evidenziato un aumento del 26% delle dimissioni per i lavoratori fra i 20 e i 40 anni arrivando ad avere oltre 1 milione di dimissionari volontari. La Great Resignation è un fenomeno strettamente collegato al periodo pandemico che ha stravolto le abitudini ma soprattutto le priorità della popolazione. Ogni singolo individuo, quando affronta il ritorno alla normalità riconfigura i suoi obiettivi che sono ormai tarati sullo stile di vita sviluppato a causa delle restrizioni causate dal Covid19. Le persone hanno avuto modo di riscoprire il valore della conciliazione tra vita privata e familiare suggerendo che esistono priorità diverse rispetto a quelle a cui erano abituati.

Oggi i lavoratori cercano qualcosa di diverso, cercano di allontanarsi dagli eccessi di stress e, incoraggiati dalle nuove modalità di lavoro ibrido, vogliono separarsi dall'ufficio per dedicare più tempo possibile alla loro vita privata e sociale. Questo ci porta alla seconda grande tendenza, il Quiet Quitting. Il termine è stato portato alla ribalta tramite i social. Nell'estate 2022 diventò un trend topic da 203,6 milioni di visualizzazioni su tiktok. Il lavoro, secondo le logiche del Quiet Quitting, deve essere caratterizzato da



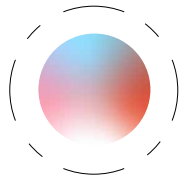
flessibilità e dal dialogo con i superiori che devono assumere la funzione di leader invogliando lo sviluppo personale e favorendo l'equilibrio fra vita privata e lavoro. Il concetto è "lavorare il giusto", non farsi influenzare dalle performance dei colleghi, ricerca del benessere personale e contrasto al burnout, evitare i ritmi di lavoro stressanti e svolgere i propri compiti indipendentemente dal numero di ore che si è dedicato. Si tratta di una tendenza che sottolinea un approccio di lavoro più responsabile che determina una maggiore autonomia e una crescente fiducia nelle capacità e nel coinvolgimento dei singoli lavoratori. Beatriz Lopez Arredondo, Head of People in Twenix, Afferam che "Il paradigma lavorativo tradizionale è stato totalmente ribaltato. Fino a poco tempo fa, nel mondo del lavoro si valorizzava il concetto dello sforzo, ma

soprattutto del sovraccarico: era così ben visto che, nonostante non fosse ricompensato a livello economico e con possibilità di crescita interne all'azienda, veniva totalmente accettato. Oggi tutto questo è cambiato: si dà valore ai risultati, all'impegno, alla proattività e a tanti altri aspetti che hanno a che vedere con il vero impatto che hanno le persone all'interno delle organizzazioni." Si parla di "quitting" perché la tendenza è quella di rassegnare le dimissioni per cercare un ambiente lavorativo che più rispecchia le esigenze dei dipendenti quando queste nuove prospettive e ambizioni lavorative non sono rispettate dalle aziende e dai datori di lavoro. In questa situazione diventa di fondamentale importanza per le aziende aumentare l'engagement. Solo se si sentono coinvolti e rispettati i lavoratori decideranno di continuare la propria esperienza lavorativa.

Un'indagine della società americana di analisi e consulenza Gallup, "State of the global workplace 2022", riporta che in media il livello di engagement globale è diminuito nel 2022 del 21%, e negli Stati Uniti il 50% dei lavoratori sono Quite Quitters. In Italia il dato è ancora più preoccupante dato che al netto dei cali degli ultimi anni, il livello di engagement medio si attesta al 4%, valore inferiore rispetto alla media globale e dei paesi europei. Ad essere meno disposti a compromessi riguardo la tematica sono i Millennials e gli appartenenti alla Generazione Z. In molti casi il basso livello di engagement porta le persone a svolgere unicamente le attività fondamentali evitando di andare oltre le proprie mansioni, andando a indebolire la grande forza innovativa delle aziende dato dalla collaborazione e dal contributo dei singoli. Come devono agire le aziende per evitare queste tendenze

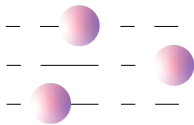
e continuare ad avere dipendenti motivati e produttivi nonostante questi siano per parte del loro tempo distanti dall'ufficio? Le aziende devono evolversi creando spazi, progetti e dinamiche che tengano innanzitutto conto dello stato psico-fisico-emozionale dei lavoratori. I leader dovranno promuovere la cultura dell'ascolto e del confronto diventando in grado di cogliere malesseri o disallineamenti anche quando il lavoro non viene svolto interamente in ufficio. Gli ambienti di lavoro dovranno essere flessibili, non solo in termini di tempo e spazio ma anche nella gestione del personale che desidera bilanciare nel migliore dei modi la vita professionale e privata. Nel "Global report 2022", Steelcase elenca i 5 bisogni critici da soddisfare per creare un'esperienza di lavoro positiva e migliorare il rapporto e l'approccio che questi hanno nei confronti dell'azienda.





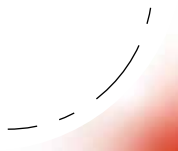
### **Appartenenza**

Bisogno di fiducia. Desiderio di creare una comunità in cui si condividono obiettivi e risultati.



### **Controllo**

I dipendenti voglio avere maggiore flessibilità e voglio decidere autonomamente le tempistiche e i luoghi di lavoro.



### **Produttività**

Maggiore supporto finalizzato alla produttività dei singoli. Equilibrare il rapporto e le mansioni fra i lavoratori in remoto e quelli in ufficio.



### **Comfort**

Necessità di spazi in cui sentirsi a proprio agio durante l'attività lavorativa. Indipendentemente dal luogo in cui la si svolge.i.

### *1.3.6 15 modelli comportamentali rispetto allo smart working*

Come si evince da tutti i capitoli precedenti, il lavoro ibrido ma più in generale la situazione pandemica risulta estremamente complessa. La pandemia ha colpito tutto il mondo e i suoi effetti, estremamente diversificati, dipendono dalla situazione sociale ed economica di ogni paese, dai diversi provvedimenti adottati e anche dall'eterogeneità delle culture delle diverse aree geografiche. Inoltre, il contesto lavorativo era, anche in tempi pre-pandemici, variegato, in fermento ed estremamente complesso. Questa complessità si riflette anche sulle persone. Le reazioni, le sensazioni e le esperienze sono estremamente varie ed eterogenee. Per individuare una prospettiva di progetto è fondamentale riuscire a organizzare la grande mole di dati in una struttura

leggibile e schematica. Questo risulta essenziale soprattutto quando si parla di persone e user experience. Per individuare i problemi è utile creare delle categorie di persone, delle sorte di tribù che incarnano le diverse esperienze e problemi emersi. Per riassumere le sfumature che caratterizzano l'esperienza dei diversi lavoratori in tutto il mondo, Steelcase ha svolto una ricerca intervistando lavoratori provenienti da diverse aree geografiche. I dati quantitativi ricavati sono stati successivamente organizzati in cinque modelli di comportamenti. I cinque modelli sono da interpretare come categorie estreme che aiutano a capire le esperienze dei singoli individui, le quali possono anche essere frutto di ibridi fra le varie categorie.



### **Caretaker sovraccarico di lavoro**

Questa persona è combattuta tra l'adempimento responsabilità lavorative e la gestione delle esigenze della famiglia. La sua lunga giornata piena di impegni è divisa tra le riunioni, l'intenso lavoro, l'educazione dei figli e le faccende domestiche. L'esaurimento e il senso di colpa si accumulano la sera quando finalmente si trova del tempo per sé. Trova conforto nella famiglia e nel loro spirito genitoriale e non si preoccupano se i figli si intravedono nello sfondo delle sue videochiamate di lavoro. Gli manca l'ufficio perché gli dava l'opportunità di separarsi per alcune ore dalle responsabilità domestiche. Apprezza la flessibilità di lavorare da casa secondo le necessità per gestire più facilmente tra le loro responsabilità familiari e responsabilità lavorative. Devono solo riuscire a trovare un equilibrio in modo che i due aspetti della sua vita non entrino in contrasto fra loro.



### **Cercatore di autonomia**

Entusiasta di lavorare al suo ritmo, senza qualcuno che lo guardi costantemente alle spalle. Questa persona si sente produttiva a casa come lo era in ufficio, se non di più. Sente un maggiore senso di benessere a casa, dove può guardare fuori dalla finestra, sedersi in diverse postture, cucinare pasti sani e dedicarsi ad attività che lo aiutano a ricaricarsi. Ha un ottimo livello di controllo e organizzazione.



### **Networker frustrato**

Questa persona è combattuta quando gli viene chiesto di tornare in ufficio. Passa la maggior parte della sua giornata lavorando in team, caratterizzato da collaborazione, discussione, compromessi e relazioni. Un lavoro che risulta sicuramente più facile e soddisfacente se svolto in ufficio. Si è adattato rapidamente all'uso di strumenti digitali, tuttavia, la tecnologia che consente le riunioni virtuali è ancora troppo limitata per la collaborazione creativa e le connessioni informali e spontanee. COVID è stata un'enorme sfida quando si è trovato improvvisamente tagliato fuori dalle interazioni che caratterizzano il suo lavoro. A causa di strumenti limitati, ha spostato l'attenzione su compiti più individuali e più facili da svolgere a casa. Ma anche se desidera i benefici dell'ufficio, non è sicuro di voler tornare. Lavorare da casa porta con sé grandi comodità e grazie a questo non è più costretto a sprecare tempo e soldi per andare a lavoro.



### **Auto conservatore spensierato**

la principale preoccupazione di questa persona non è il COVID ma sua sicurezza psicologica. Sente che la sua azienda sta creando un ambiente di lavoro ostile e lavorare da casa è stata una gradita tregua da un'organizzazione che non li apprezza. Sono meno ansiosi e più produttivi, in grado di concentrarsi sul lavoro, piuttosto che gestire le relazioni. Lavorare da casa consente un'esperienza più umana, un'esperienza che gli permette di essere più autonomo, di sentirsi a proprio agio e di lavorare in uno spazio che è estremamente personale e privato.



### **Zoomer Isolato**

Questa persona vive da sola, senza alcun limite autoimposto che gli permette di seguire un orario di lavoro sano. Apprezza l'ufficio perché offre un modo per separare il lavoro dalla vita personale. Trascorre le giornate in chiamata su Zoom, e nonostante l'interazione costante, si sente disconnesso. Mancano le interazioni sociali quotidiane e senza di queste fa fatica a trovare la motivazione necessaria per svolgere il suo lavoro in maniera produttiva.

### *1.3.7 Commenti*

La maggior parte delle persone valuta positivamente la loro esperienza di smart working. Tuttavia, i maggiori esperti in campo psicologico ci avvertono dei devastati effetti della pandemia sulle persone. I problemi psicologici legati alla pandemia si manifestano indirettamente e in lunghi periodi di tempo e proprio per questo non sono facilmente individuabili dai singoli utenti. Per tali motivi la soddisfazione delle persone riguardo alle nuove modalità di lavoro non deve spingerci a pensare che non esistano problematiche riguardo salute dei dipendenti. Come si evince dalla ricerca, isolamento, disorganizzazione, carenza motivazionale e fattori contestuali, influenzano fortemente l'esperienza delle persone e le conseguenze a lungo termine delle nuove abitudini che si sono sviluppate.

Lo scenario che si compone a seguito della ricerca proposta è che in futuro, per sviluppare un sistema di lavoro ibrido che mette al centro la salute dei dipendenti, si dovranno adottare strumenti per contrastare anche i conseguenti problemi psicologici. Innanzitutto, bisognerà creare una netta divisione fra la sfera privata e quella lavorativa in modo che queste non si possano influenzare negativamente in un contesto, quello domestico, in cui sono costrette a coesistere. Bisognerà studiare nuovi modi con cui le aziende possono sviluppare l'engagement a distanza, sostituendo il ruolo che fino ad ora hanno avuto gli uffici attraverso nuovi strumenti e strategie. Infine, sarà di fondamentale importanza rendere la tecnologia uno strumento fruibile da parte di tutte le categorie di lavoratori, indipendentemente dalle caratteristiche anagrafiche, economiche e culturali.

Data l'ampiezza del raggio d'azione del fenomeno pandemico, che ha colpito l'intera popolazione mondiale, è difficile individuare uno schema comportamentale univoco. È impossibile pensare di agire efficacemente su tutte le persone e vanno quindi individuate quali categorie comportamentali sono maggiormente in difficoltà e di quali soluzioni necessitano.







## *Introduzione*

Le successive macrofasi della strategia di design thinking su cui è basato lo sviluppo di tesi saranno fondamentali per mettere ordine fra le informazioni raccolte e generare gli sviluppi progettuali. Il primo step porta alla razionalizzazione dei dati emersi in fase di ricerca e la conseguente selezione dei punti di maggiore interesse eliminando gli elementi che, pur essendo interessanti, non portano allo sviluppo di una strategia oggettivamente coerente. Dividendo e ordinando le diverse tematiche di maggiore valore in una matrice sarà possibile ipotizzare e definire i diversi percorsi progettuali. successivamente avrà luogo una nuova fase di apertura dove entrerà in gioco un approccio creativo che porterà alla creazione degli scenari di progetto. Una volta selezionato lo scenario di riferimento, avrà luogo una nuova ricerca che permetterà di raccogliere informazioni e ispirazioni utili a generare soluzioni che possano soddisfare i problemi e i bisogni relativi alla sfida progettuale proposta.

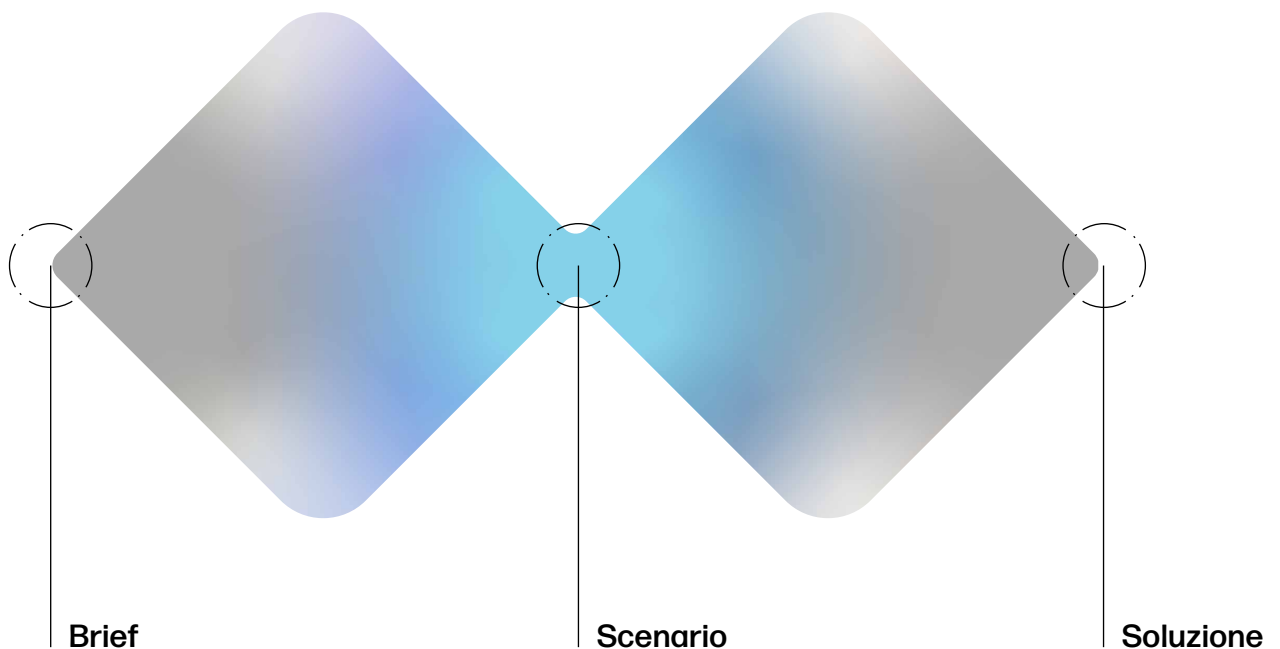




Fig. 23

## *2. Definizione del tema di progetto*

La ricerca riportata fin ora disegna una situazione complessa influenzata da numerosi problemi. Gli effetti della pandemia coinvolgono contesti estremamente variegati e diversi fra loro. Per creare delle basi su cui ergere una sfida progettuale bisogna innanzitutto selezionare le informazioni precedentemente descritte. Innanzitutto, va descritta l'area d'azione. Il lavoro ibrido prevede che le persone lavorino in maniera alternata in due contesti completamente diversi: l'ufficio e la casa. Nonostante queste due realtà siano alternative, è logico considerare che siano estremamente connesse fra di loro e che quindi dei cambiamenti su un contesto andranno a influenzare inevitabilmente l'altro. Per propensione personale e per concentrare gli sforzi progettuali in maniera mirata, ho ritenuto più appropriato decidere di concentrarmi maggiormente su uno dei due contesti, quello domestico. Il progetto andrà a lavorare sugli aspetti del lavoro da casa ma dovrà anche tenere conto che l'utente preso in oggetto passerà un percentuale del suo tempo lavorativo anche in ufficio. Proprio

per queste ragioni anche l'approccio progettuale dovrà avere un carattere ibrido e dovrà tenere conto degli effetti determinati dalla interconnessione dei due contesti.

Un solo progetto per quanto ambizioso non sarà mai in grado di risolvere tutti i problemi e includere tutte le tematiche riportate. La metodologia proposta dall'approccio di design thinking suggerisce che a fronte di situazioni complesse e variegate i problemi evidenziabili siano infiniti. Per Tali ragioni, a seguito di una fase di raccolta di informazioni, sarà necessario uno step di convergenza che prevede una selezione delle criticità finalizzate definire con maggiore chiarezza i problemi su cui agire. La strategia è quella di organizzare i problemi secondo aree tematiche e rispettando l'ordine logico seguito nella fase di descrizione dei dati di ricerca. La logica è quella di considerare da una parte tutte le informazioni riguardanti il contesto e dall'altra tutti i problemi legati alla dimensione psicologica. Per questo motivo gli elementi di maggiore interesse sono stati organizzati secondo

macrogruppi. Il primo macrogruppo racchiude le diverse tipologie di ambienti e sistemi all'interno di cui si collocano le persone nello svolgimento del lavoro da casa. Il secondo macrogruppo elenca i problemi legati alla sfera personale e individuale delle persone, alle difficoltà nello svolgimento dell'attività lavorativa e ai problemi contestuali.

Seguendo l'approccio creativo di problem solving, proposto dalle strategie Human Centered Design, per definire i problemi e le possibili soluzioni bisogna sempre inserire le persone al centro del ragionamento di progetto. I problemi che si cercano di risolvere scaturiscono dalle persone e le soluzioni che si propongono rispondono ai loro bisogni. A questo punto all'interno della matrice verranno inclusi anche i macrogruppi caratteriali riportati nella ricerca. Queste tribù comportamentali saranno gli utenti tipo a cui verranno associati i problemi evidenziati e verso cui verranno proposte le soluzioni progettuali. Tutti i temi d'interesse sono elencati nella matrice che segue:

# Persone



Caretaker sovraccarico di lavoro



Cercatore di autonomia



Auto conservatore spensierato



Zoomer Isolato



Networker frustrato

# Sistemi



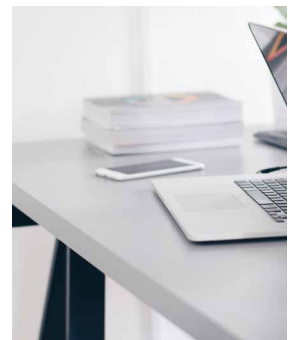
Home office



Stazione dedicata



Area multifunzionale



Stazione temporanea

# Problemi

Isolamento

Mancanza di concentrazione

Gestione del tempo delle risorse

Mancanza di engagement

Mancanza di Privacy

Solitudine

Carenza motivazionale

Mancanza di spazio

Effetto Spill-over

Workhaolism

Sovraccarico tecnologico

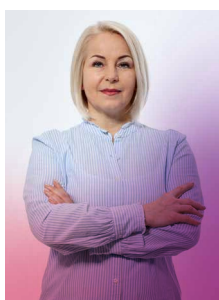
Bassa qualità dell'ambinete

Per concludere la fase di convergenza nel processo di ricerca, è fondamentale selezionare, fra i problemi e le persone elencate, quelli di maggiore interesse. La selezione porterà alla creazione della domanda di progetto e quindi alla definizione degli obiettivi che tracciano il percorso progettuale. L'obiettivo è quello di definire i problemi da risolvere, il contesto in cui si andrà ad agire e le persone per cui si svilupperanno delle soluzioni.



## 2.1 Scenari di progetto

### Scenario 1



Gestione del tempo  
delle risorse

Workhaolism

Effetto Spill-over

Mancanza di spazio

**HMW...** Rendere più bilanciato il rapporto fra vita professionale e vita privata fornendo tutti gli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa tenendo conto delle esigenze di spazio?

Il progetto dovrà fornire soluzioni in grado di adattare gli spazi domestici all'attività lavorativa soddisfacendo le esigenze di spazio e l'integrità estetica degli ambienti. L'obiettivo principale è rendere l'attività di lavoro efficiente negli spazi domestici, senza che questa interferisca con la vita privata degli utenti e delle persone che lo circondano. Bisognerà integrare il lavoro nello spazio abitativo mantenendo però una netta divisione fra le due dimensioni. Inoltre, la soluzione dovrà prestare attenzione alle difficoltà gestionali degli utenti equilibrando gli sforzi e i tempi dedicati al lavoro e allo svago per favorire il benessere della persona e la sua efficienza. Il sistema dovrà prevedere una serie di strumenti che conferiscano all'utente l'autoconsapevolezza necessaria al suo benessere e all'equilibrio delle attività quotidiane.

## Scenario 2



Mancanza di  
concentrazione

Mancanza di Privacy

Gestione del tempo  
delle risorse

Mancanza di spazio

Bassa qualità  
dell'ambiente

**HMW...** Rendere l'ambiente domestico di lavoro adattabile ai piccoli spazi e con prezzi contenuti in modo che possano rendere maggiormente efficiente il lavoro garantendo l'autonomia e la privacy?

La soluzione che risolve i problemi del conservatore e dell'autonomo prevede un utilizzo efficiente dello spazio attraverso postazioni di lavoro che forniscano tutti gli strumenti necessari allo svolgimento delle proprie mansioni. La stazione di lavoro dovrà essere versatile e multifunzionale. Dovrà servire come strumento professionale ma anche come elemento di svago che consente all'utente di godersi il proprio tempo libero da casa. La soluzione dovrà fornire degli strumenti digitali che rendano maggiormente efficiente lo svolgimento delle mansioni e allo stesso tempo garantisca la privacy ed eviti l'eccessivo controllo da parte dei datori di lavoro.

### Scenario 3



Mancanza di engagement

Isolamento

Solitudine

Sovraccarico tecnologico

Carenza motivazionale

**HMW...** Rendere i dipendenti maggiormente coinvolti nei processi aziendali quando lavorano da casa e i manager più consapevoli dell'efficienza e della soddisfazione del proprio team?

La soluzione per questo scenario dovrà tenere conto delle difficoltà comunicative e relazionali derivate dalla modalità di lavoro ibrido. Sarà fondamentale incrementare il livello di connessione fra i vari dipendenti dell'azienda e, di conseguenza, la coesione del team, favorendo la collaborazione anche a distanza. L'obiettivo finale è quello di dare maggiore concretezza a tutte le operazioni digitali che si svolgono lavorando a distanza in modo che il lavoratore possa sentirsi come quando è in ufficio. La necessità è quella di creare degli strumenti in grado di connettere le persone, fornire i dati ai manager per valutare il livello di soddisfazione e benessere dei dipendenti, nonché la relativa efficienza del team.

## Scenario selezionato

### Scenario 1



Gestione del tempo  
delle risorse

Workhaolism

Effetto Spill-over

Mancanza di spazio



**HMW...** Rendere più bilanciato il rapporto fra vita professionale e vita privata fornendo tutti gli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa tenendo conto delle esigenze di spazio?

Il progetto dovrà fornire soluzioni in grado di adattare gli spazi domestici all'attività lavorativa soddisfacendo le esigenze di spazio e l'integrità estetica degli ambienti. L'obiettivo principale è rendere l'attività di lavoro efficiente negli spazi domestici, senza che questa interferisca con la vita privata degli utenti e delle persone che lo circondano. Bisognerà integrare il lavoro nello spazio abitativo mantenendo però una netta divisione fra le due dimensioni. Inoltre, la soluzione dovrà prestare attenzione alle difficoltà gestionali degli utenti equilibrando gli sforzi e i tempi dedicati al lavoro e allo svago per favorire il benessere della persona e la sua efficienza. Il sistema dovrà prevedere una serie di strumenti che conferiscano all'utente l'autoconsapevolezza necessaria al suo benessere e all'equilibrio delle attività quotidiane.



## 2.2 *Employer branding e benefit aziendali*

Le aziende moderne nell'ultimo decennio stanno affrontando un nuovo tipo di competizione che non riguarda più fatturato, vendite, innovazione e produzione ma riguarda l'organico aziendale. Il valore di un'azienda è dato dai suoi dipendenti. Sempre più gli uffici e i dipartimenti produttivi assomigliano ad ecosistemi e come tali l'apporto del singolo lavoratore, moltiplicato per le decine e centinaia di dipendenti, ha un effetto decisivo sulle performance dell'intera organizzazione. Le persone che entrano nel mondo del lavoro sono sempre più formate e competenti; perciò, l'acquisizione di nuovi talenti diventa un punto cardine per la crescita e lo sviluppo innovativo di un'azienda. Entra quindi in gioco il termine "Talent Acquisition" con cui si definisce l'acquisizione dei migliori talenti sul mercato. Si potrebbe parlare di una vera e propria attività di scouting che diventa fondamentale per aumentare il valore complessivo dell'organico aziendale. Al giorno d'oggi non basta più ragionare in termini di sopravvivenza assumendo nuovo personale per colmare le posizioni aperte e creando una risposta superficiale alle necessità organizzative nell'immediato. Le logiche di talent acquisition avranno una un'importanza sempre maggiore fra le priorità delle aziende contribuendone allo sviluppo e alla crescita. Con il tempo

cambierà la cultura del processo di recruitment e assunzione rispetto a quelli tradizionali integrando strategie, tattiche e processi per identificare e reclutare le risorse umane necessarie all'organico aziendale. Strettamente collegato al concetto di "Talent acquisition" è quello di "Employer brand strategy". Come suggerisce il termine stesso, si tratta dell'insieme delle strategie funzionali a migliorare l'immagine di un'azienda trasmessa ai dipendenti e ai potenziali candidati. La strategia di branding risulta fondamentale per acquisire i migliori talenti presenti nel mercato del lavoro e coinvolgere e trattenere quelli che già vi lavorano innescando un circolo virtuoso che porta a migliorare la percezione dell'intera organizzazione sia dall'interno che verso l'esterno. In breve, buone attività di employer branding mirano all'attrazione e alla fidelizzazione dei talenti. Secondo la ricerca "Employer Brand Research" condotta da Randstad nel 2022 emerge che gli italiani, quando devono scegliere un datore di lavoro, considerano fondamentale l'atmosfera e il contesto di lavoro (65%), il giusto equilibrio fra vita lavorativa e privata (65%) e retribuzione e benefit (61%). Nel corso degli anni il turnover del personale ha avuto un notevole impatto sulle aziende dal punto di vista economico



ma non solo. Le aziende investono Grandi quantità di soldi ed energie nell'intraprendere nuovi iter di selezione e valutazione dei profili e molto tempo per formare le nuove risorse impattando sul bilancio e sulla produttività. Inoltre, secondo una ricerca di LinkedIn, le aziende con strategie di employer branding inefficaci e bassa reputazione spendono il 10% in più nell'acquisizione di nuovi talenti. Un tempo i candidati si avvicinavano al mercato del lavoro con la preoccupazione di dover piacere alle aziende. Oggi i ruoli si stanno invertendo. Per reclutare e guadagnare l'attenzione di candidati talentuosi, sono le aziende che devono risultare attrattive in ogni tappa dell'employee journey. Come accennato precedentemente, uno degli aspetti che spinge le persone scegliere un datore di lavoro rispetto a quelli presenti sul mercato è il tipo di benefit proposti dall'azienda. Nell'attuale

contesto del mercato del lavoro, segnato da e della great resignation, costruire un pacchetto di retribuzione e benefit è indispensabile avere un vantaggio competitivo nell'attrazione dei talenti. Con benefit aziendale si intende un insieme di beni e servizi che il datore di lavoro mette a disposizione dei propri dipendenti per migliorarne il benessere psicofisico al fine di aumentare i livelli di soddisfazione, engagement e, di conseguenza, la produttività sul lavoro. I benefit possono essere di natura monetaria, che quindi vengono percepiti concretamente dai dipendenti in busta paga, ma possono anche essere di natura intangibile e subconscia. Esempi di benefit intangibili sono investimenti per il miglioramento degli spazi di lavoro, maggiore flessibilità ed equilibrio tra vita lavorativa e privata, nonché opportunità di socializzazione e team building. Fra i più interessanti e utilizzati

dalle aziende ci sono i fringe benefit di natura materiale. Le aziende spesso forniscono attrezzature utili al lavoro come computer, telefoni aziendali, tablet e, negli anni caratterizzati dalla pandemia covid e dalla diffusione dello smart working, pezzi d'arredamento per l'home office e attrezzature specifiche per il lavoro a distanza. Possono essere riconosciuti a categorie di dipendenti per la particolare mansione svolta e rientrano nel più ampio gruppo del welfare aziendale.

Il tema del talent acquisition ed employer branding si sono talmente diffusi che sono nate piattaforme appositamente pensate per aiutare le persone a scegliere l'azienda in base alla retribuzione, ai benefit e alle

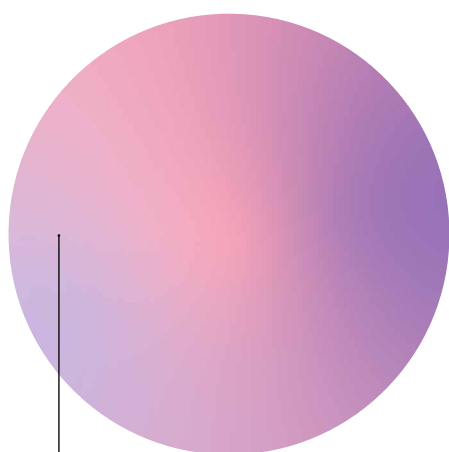
esperienze di lavoro sperimentate e raccontate dai dipendenti. Glassdoor è un motore di ricerca che permette di identificare le aziende che cercano lavoro e informarsi sull'esperienza dei dipendenti leggendo le loro recensioni. Alcuni esempi sono Facebook e Twitter, caratterizzate da un alto punteggio su Glassdoor, che rispettivamente propongono alloggi gratuiti a dipendenti e stagisti ed incoraggiano il miglioramento della salute fisica attraverso attività di fitness nelle palestre all'interno delle strutture di lavoro. Oppure Google che aiuta la famiglie dei dipendenti deceduti pagando ai famigliari metà dello stipendio del lavoratore.



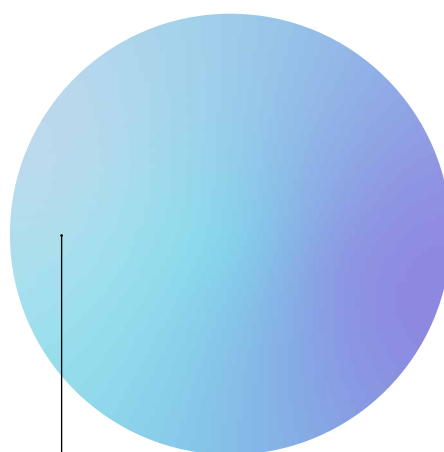
## 2.3 Target di progetto

Il progetto, oltre a dover soddisfare gli obiettivi e le necessità proposte dallo scenario, dovrà avere un target a cui rivolgersi. Per progettare è utile capire se la figura che acquista il prodotto corrisponde con la figura dell'utilizzatore e quindi identificare di conseguenza il percorso che porta alla soluzione dei problemi del contesto selezionato. Seguendo i trend evidenziati, emerge che nasce un grande opportunità di mercato nei confronti delle aziende quando si parla di benessere dei dipendenti. I benefit aziendali sono una forte leva utilizzate dalle aziende e in un contesto post-pandemico in cui le persone sono sempre più attente al

benessere psicologico e all'equilibrio fra le diverse sfere della propria vita, anche le aziende possono avere un contributo sul fenomeno. Aziende che offrono supporto psicologico ai dipendenti, come Apple e Amazon, sono estremamente attrattive per molti lavoratori di diverse fasce d'età. Il progetto punterà in parte, come spesso accade, al consumatore privato. Ma sarà anche al 50% rivolto alle aziende accedendo al mercato B2B. La soluzione di progetto dovrà quindi poter diventare un possibile benefit che le aziende decidono di concedere ai propri dipendenti per dimostrare la loro attenzione nei confronti del benessere psicofisico del lavoratore.



50% B2B



50% B2C

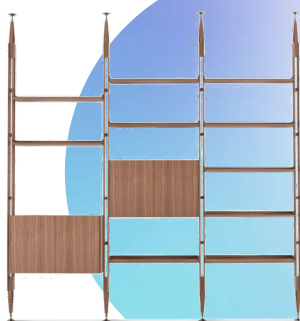
## 2.4 Ricerca tipologica

A partire dal contesto e dai problemi e i bisogni collegati agli utenti evidenziati dallo scenario progettuale, la necessità e quella di fornire esempi concreti di soluzioni che possano essere utili ad evidenziare un percorso progettuale. La ricerca riporta alcuni esempi di prodotti che possono essere presi in considerazione come esempi di valore. Il progetto si inserisce nel contesto ibrido che associa il lavoro alla casa. Per questo motivo la dicotomia casa/ufficio si riflette anche sulla ricerca tipologica che riporta prodotti in grado di fornire spunti progettuali provenienti dai due diversi ambiti.

Working pods



Scrivani



Storage verticale

## Working pods

Come primo esempio si prendono dei prodotti relativi al contesto ufficio. Sono state analizzate diverse tipologie di Working Pods. Queste strutture fondono la progettazione della scrivania con quella architettonica. Compatte e versatili simili ad un ibrido fra una cabina telefonica e una sala meeting. Queste tipologie di prodotti sono l'esempio perfetto del design flessibile. Sono in grado di fornire privacy e concentrazione ma all'occorrenza possono fungere anche da punto di ritrovo e ambiente di condivisione e comunicazione. Le working capsule sono state prese in considerazione perché sono un perfetto esempio di sfruttamento efficiente dello spazio e mix equilibrato fra privato/pubblico, aperto/chiuso e fisso/fluido. Osservando le forme e il modo in cui l'utente utilizza la struttura si possono ottenere degli ottimi insights utili alla progettazione di strutture salvaspazio che facilitano lo svolgimento di attività lavorative che richiedono concentrazione.

### Working box, Vank

Progettato da Anna Vonhausen, direttore creativo di Vank, la Working Box è pensato per adattarsi a un'ampia gamma di spazi di lavoro. Può essere utilizzato come spazio di lavoro che favorisce isolamento e privacy o come struttura per mettere in contatto le persone, ospitando videoconferenze o chiamate. Il design di Vonhausen mira a influire positivamente sulla capacità di concentrazione degli utenti e sull'utilizzo efficiente degli spazi di lavoro, riducendo al contempo lo stress spesso associato a livelli di rumore elevati. Il Vank Wall 3 Box ha una struttura multistrato con tessuto fonoassorbente e pannelli acustici ad alte prestazioni per ridurre il rumore.



Fig. 35

Fig. 26



### **Framery One, Framery**

Framery One è una working pod intelligente pensata appositamente per forminare il giusto equilibrio fra isolamento ed interazione con i colleghi. Lo spazio offerto dalla struttura è estremamente adattabile ed è dotato di un'avanzata tecnologia di isolamento acustico. Nonostante sia uno spazio di lavoro privato, è stato pensato per mettere in collegamento le persone tramite videoconferenze o chiamate. Un touchscreen rende la cabina gestibile dall'utente che può modulare il livello di isolamento dall'esterno, l'illuminazione e la temperatura dell'abitacolo. Integrando la struttura con un servizio, l'azienda ha creato un prodotto smart gestibile interamente da app. La cabina è prenotabile a distanza e comunica attraverso i devices dell'utente per permettere un'esperienza interamente personalizzabile.



### **Pod Tent, Steelcase**

Pod Tent, come suggerisce la sua estetica, è pensato come un rifugio dalle distrazioni dell'ufficio. Si tratta di una struttura che offre un ambiente di lavoro confortevole e privato per concentrarsi oppure uno spazio intimo per rilassarsi e rigenerarsi. La struttura è estremamente versatile ed è abbastanza spaziosa da ospitare postazioni di lavoro singole o vere e proprie lounge. Il suo design, ispirato alle tende da campeggio, rende questa pod un prodotto estremamente leggero, facile da spostare e da montare. Grazie alla sua conformazione è possibile rimuoverla e rimontarla in un altro luogo in pochissimi minuti rendendo lo spazio d'ufficio estremamente fluido e personalizzabile dai dipendenti. La sua semplicità porta anche vantaggi economici grazie al suo costo contenuto dato dal basso numero di componenti estremamente semplificati. Interessante l'idea che possa essere utilizzata come una stazione di lavoro outdoor per migliorare il benessere psicofisico dei dipendenti.

## Scrittoi

Successivamente sono state analizzate due tipologie di prodotti che si riferiscono al contesto domestico. Gli scrittoi sono prodotti tradizionali che si sono evoluti nel tempo diventando lo strumento perfetto per l'home office. Nonostante la struttura sia molto semplice, non offre solo un piano da appoggio ma una vera e propria stazione di lavoro versatile e multifunzionale. La soluzione offre un ampio spazio di storage per la gestione dello spazio e della strumentazione utilizzata durante l'attività lavorativa. Essendo estremamente flessibili e personalizzabili possono essere utilizzate da molte tipologie di lavoratori diversi e adattarsi a tutti i bisogni dell'utente. Studiando i meccanismi di chiusura, apertura, rotazione e ribaltamento si possono trovare diverse ispirazioni che forniscono soluzioni innovative anche riguardo al tema de risparmio di spazio.

### Secretello, Molteni & Co

Secretello è uno scrittoio disegnato da Michele De Lucchi e concepito come una moderna postazione di lavoro domestica. Funzionale e autosufficiente, reinterpreta in chiave contemporanea il tema del secrétaire associato a quello della vetrinetta. L'arredo è pensata come struttura versatile che può essere inserita sia in spazi domestici che all'interno di uffici. La struttura è infatti dotata da pannelli in vetro extra-chiaro che riparano dai rumori dell'ambiente esterno ma evitano l'eccessivo isolamento visivo dell'utente. L'intera postazione di lavoro può essere personalizzata con accessori plug-in che si adattano meglio alle diverse esigenze dei lavoratori.



Fig. 28

## Der Vorstand, Nils Holger Moormann

Der Vorstand è un sistema definito come “pensatoio”. Si tratta di una struttura simile ad un armadiatura a muro che, all’occorrenza, si dispiega per rivelarne il contenuto. Dietro al pannello, che si può spostare grazie all’utilizzo di ruote, si nasconde una vera e propria postazione di lavoro con piano ribaltabile, docking station, sistemi di illuminazione smart e moduli di storage altamente versatili. Il sistema segue l’approccio del designer Moormann, dove l’ordine fa da padrone. “Ogni cosa ha il suo posto: dalla penna ai libri e ai raccoglitori”. Una soluzione fuori dagli schemi ma saldamente legato alle necessità dell’utente e alla risoluzione dei problemi legati all’home office.



Fig. 29

Fig. 30



### Home Office 1273, Lago

Lago propone un elemento d'arredo specifico per l'home office, un volume compatto da posizionare in un angolo della casa, come il salotto o l'ingresso, o in una stanza dedicata allo studio e al lavoro. Con un un semplice gesto, si trasforma da madia a scrivania grazie ad un anta a ribalta azionata da un sistema push-pull. Lago ha studiato questa soluzione salva spazio in collaborazione con con la community LAGO e progettata insieme ad architetti, interior designer, dealer e clienti nei mesi di lockdown per rispondere alle necessità di chi lavora o studia da casa. Il desk è stato, quindi, progettato per andare incontro alle esigenze dell'abitare e del lavorare contemporaneo. Una reinterpretazione in chiave moderna di una madia che coniuga la comodità di uno scrittoio a ribalta, ampio abbastanza da contenere computer e documenti, alla flessibilità di una madia salvaspazio, richiudibile dopo l'utilizzo.



## Storage verticale

Le case degli Italiani sono diventate sempre più piccole e più costose nel corso degli anni. A causa della pandemia, gli ambienti domestici sono diventati gli spazi in cui le persone passano la maggior parte del proprio tempo e questo ha esacerbato i problemi legati alla necessità di spazio. Uno degli obiettivi dello scenario è quello di trovare una soluzione che fornisca il supporto necessario a svolgere l'attività lavorativa salvaguardando gli spazi già limitati delle abitazioni moderne. La principale ispirazione è fornita da sistemi di storage verticali. A partire dagli anni '90 molte aziende italiane, grazie al contributo di ormai iconici designer, hanno iniziato a sviluppare soluzioni che sfruttano al meglio lo spazio sempre più ristretto degli ambienti domestici. Le soluzioni di storage verticali permettono di usare il massimo dello spazio disponibile di una stanza. Le altezze degli ambienti sono spesso poco utilizzati. Servirsi delle pareti per creare moduli contenitori o mensole premette di utilizzare al meglio i volumi della casa occupando meno superficie calpestabile possibile.



### Socrate, Caimi Brevetti

Socrate è un sistema modulare di librerie con struttura in metallo caratterizzate dall'estrema flessibilità di composizione, adatto a soddisfare diverse esigenze sia in termini di spazio che di stile. Il sistema Socrate è composto da montanti che possono essere fissati a parete o poggiati a pavimento permettendo alla struttura di essere fissata in qualsiasi posizione. I ripiani in acciaio si fissano rittamente sui montanti a piena discrezione dell'utente che decide così l'organizzazione dello storage a seconda delle sue esigenze. Inoltre vi è la possibilità di utilizzare ripiani microforati facilitando la circolazione dell'aria e migliorando l'aerazione dei libri e riducendo quindi la formazione di umidità. Il sistema è pensato per essere flessibile e modulare, grazie al suo design semplice e minimalista si adatta alle esigenze estetiche di diversi contesti e viene venduto sia come elemento di arredo living che come strumentazione da ufficio.



### Pier System, Hay

Progettato dai designer francesi Ronan & Erwan Bouroullec, Pier System è un sistema di librerie multifunzionali sviluppato per accogliere e adattarsi alle esigenze dello stile di vita moderno. Si tratta di un design estremamente semplice composto da pochissimi componenti modulari che lo rendono adattabile e facile da configurare. I componenti sono intercambiabili e l'intero sistema è stato pensato dall'azienda per essere modificabile e adattabile nel tempo con l'evolversi delle esigenze dell'utente. La struttura è composta da montanti in alluminio leggero e acciaio disponibili in diverse colorazioni che lo rendono inseribile in qualsiasi contesto. Gli elementi che si utilizzano per creare le configurazioni del prodotto possono essere spostati in base alle necessità e alle esigenze, consentendo all'utente di incorporare funzioni di lavoro, guardaroba o organizzative nella maggior parte delle stanze e degli ambienti, dai soggiorni e camere da letto agli ingressi e alle aree dell'ufficio

Fig. 32

## Infinito, Cassina

Infinito è una Libreria progettata da Franco Albini nel 1956 per il Cassina. Questo pezzo d'arredo fa parte della Collezione "Cassina I Maestri" che raccoglie tutti i prodotti più iconici e innovativi dell'azienda. La libreria è un disegno del 1956/57 ma è nuovamente in produzione dal 2008. La struttura è altamente versatile adattabile ad ogni spazio grazie al suo alto livello di modularità e componibilità. Costituita da semplici montanti, la libreria può essere personalizzata accogliendo moduli contenitori ad ante battenti, a ribalta e mensole di diverse profondità. I montanti sono fissati a pressione fra pavimento e soffitto, offrono un ampio campo di regolazione che rendono la struttura adattabile a stanze di diverse altezze, mentre una serie di fori lascia la completa libertà di composizione all'utente. Grazie alla sua conformazione l'arredo può essere utilizzato a parete oppure freestanding a centro stanza permettendo un utilizzo altamente efficiente dello spazio domestico.

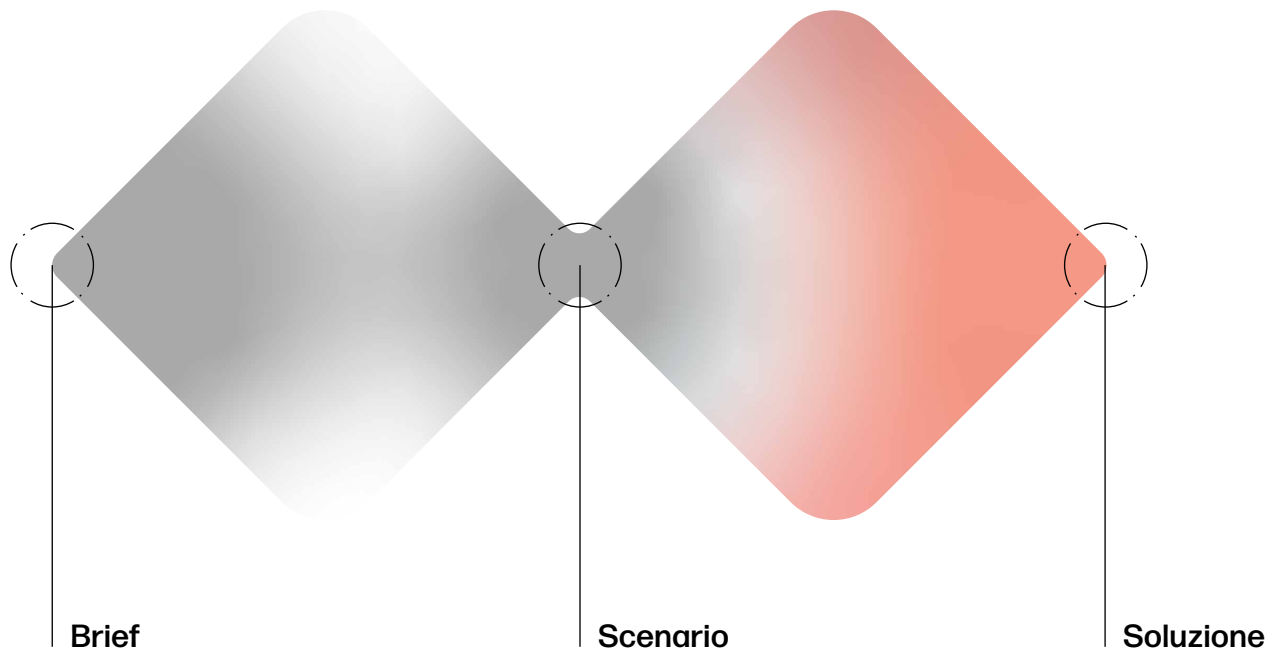


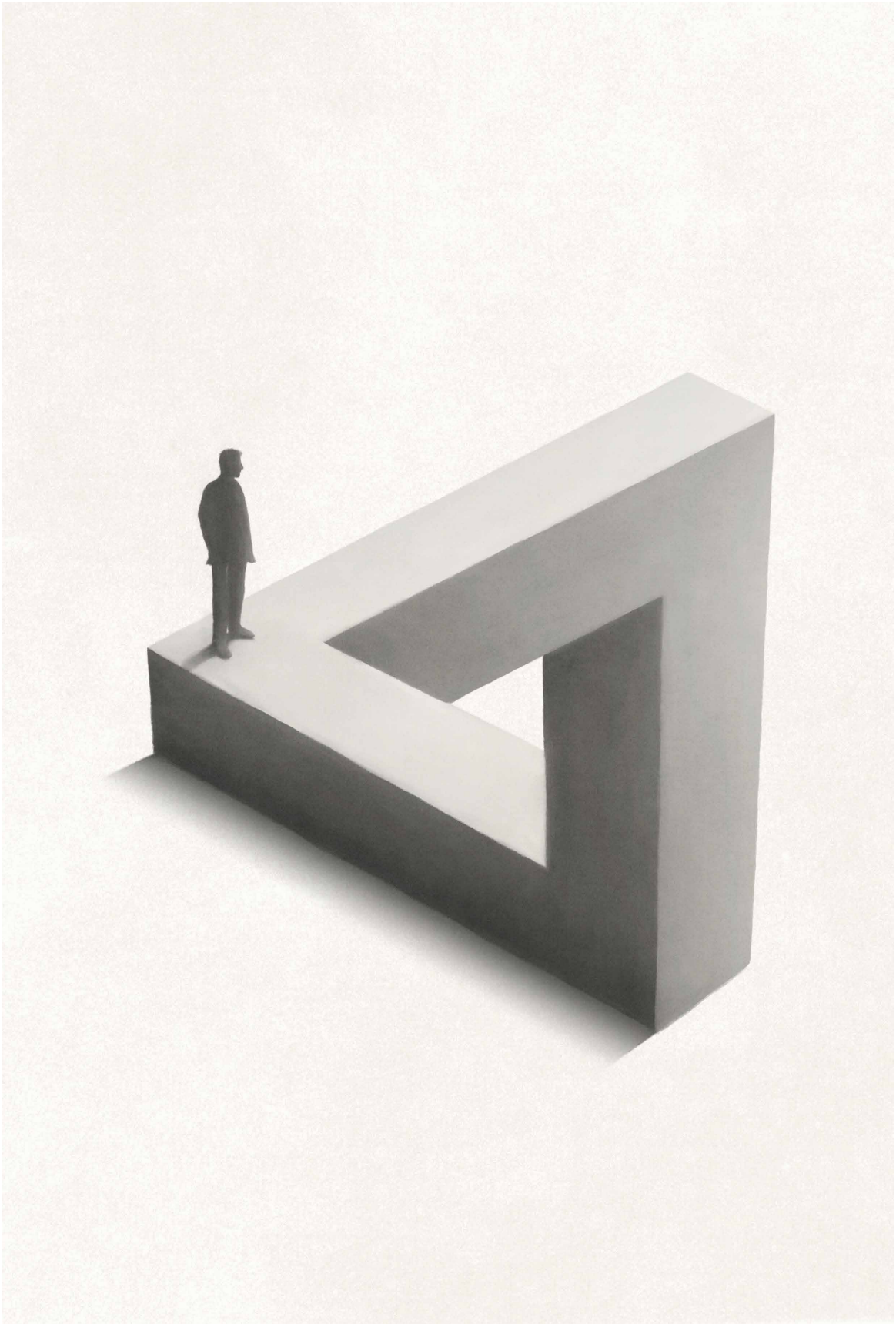
Fig. 33



## *Introduzione*

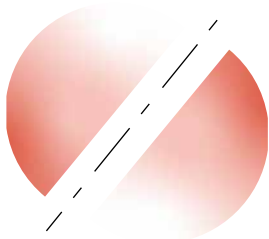
Dopo aver selezionato lo scenario di progetto, sviluppato gli obiettivi principali, definito i punti cardine e le linee guida da seguire e osservato il mercato esplorando esempi ed ispirazioni, entra in gioco l'ultima fase progettuale. In questo step si definisce e sviluppa la soluzione che andrà a soddisfare tutti i punti sopra citati. Partendo da una fase di apertura in cui si cercavano idee utili per rispondere alla domanda di progetto, si è scelta l'idea più promettente ed interessante. L'ultima fase della strategia di design thinking mira a sviluppare l'idea e a far sì che soddisfi i requisiti imposti dallo scenario di partenza.





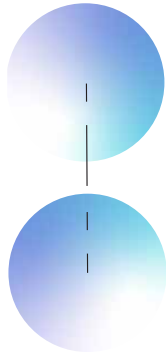
### 3. *Concept e sviluppo progetto*

L'idea è quella di creare un prodotto che garantisca l'equilibrio fra lavoro e vita privata che si inserisca in uno spazio domestico caratterizzato da spazi limitati e con uno stile d'arredamento già definito. L'aspetto fondamentale è che ogni parte del prodotto sia studiata per favorire il benessere del lavoratore quando lavora da casa. Per fare ciò l'idea si basa su tre punti cardine:



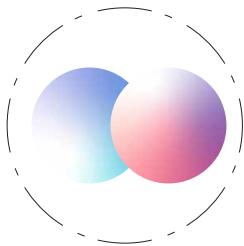
#### **Divisione/unione**

Il prodotto dovrà essere uno strumento che fornisce al lavoratore tutto il necessario per svolgere la sua attività ma allo stesso tempo deve essere in grado di separare tutti i prodotti collegati al lavoro quando l'utente si dedica alla sua vita privata e allo svago. L'Hardware del sistema sarà proprio rappresentato da questa struttura. Un pezzo d'arredamento in grado di contenere la strumentazione professionale e renderla visivamente inaccessibile e psicologicamente distante dall'utente quando non dovrà essere utilizzata per evitare fenomeni di spill-over e stress lavorativo. La struttura dovrà integrarsi con l'arredamento del lavoratore e allo stesso tempo essere in grado di separarsi.



### **Adattamento e connessione**

Il sistema dovrà essere adattabile su due livelli. Da un lato l'hardware, la struttura portante del sistema, dovrà adattarsi all'ambiente circostante e dovrà poter essere inserito in qualsiasi spazio. Il prodotto sarà studiato per essere inserito in qualsiasi spazio occupando meno superficie calpestabile possibile. In questo modo potrà essere una soluzione adottabile anche dai lavoratori che hanno poco spazio a disposizione e che sono altrimenti costretti a creare stazioni di lavoro temporanee e inadatte. Dall'altro lato il sistema dovrà adattarsi necessità professionali dell'utente. A questo punto entra in gioco il software del sistema. Sarà fondamentale capire quali oggetti l'utente usa mentre lavora e come integrarli all'interno del sistema in maniera pratica e vantaggiosa. Per creare un'esperienza di lavoro ottimale, bisogna assicurare al lavoratore tutti gli strumenti di cui necessita e questi dovranno essere integrati nel sistema che dovrà essere in grado di farli convivere e comunicare. La connessione fra i vari prodotti è mirata alla raccolta di dati relativi all'attività lavorativa e allo stato di salute del lavoratore. Questi dati saranno funzionali alla realizzazione del terzo punto.



### **Empatia e benessere**

Il terzo punto si basa sulla raccolta dati di cui si parla nel precedente. Il sistema, proprio come un vero psicologo, dovrà risultare "empatico" nei confronti dell'utente grazie ad un servizio che si integra all'interno del sistema. Empatia significa comprensione e inclusione. Il servizio dovrà essere in grado di analizzare i dati che riceve formulando report riguardo lo stato di stress dell'utente capendo gradualmente le abitudini positive e negative del lavoratore. L'obiettivo del servizio all'interno del sistema è quello di sfruttare tutti i dati che in grado di raccogliere per educare l'utente ad una routine di lavoro sana che concilia professione e svago.

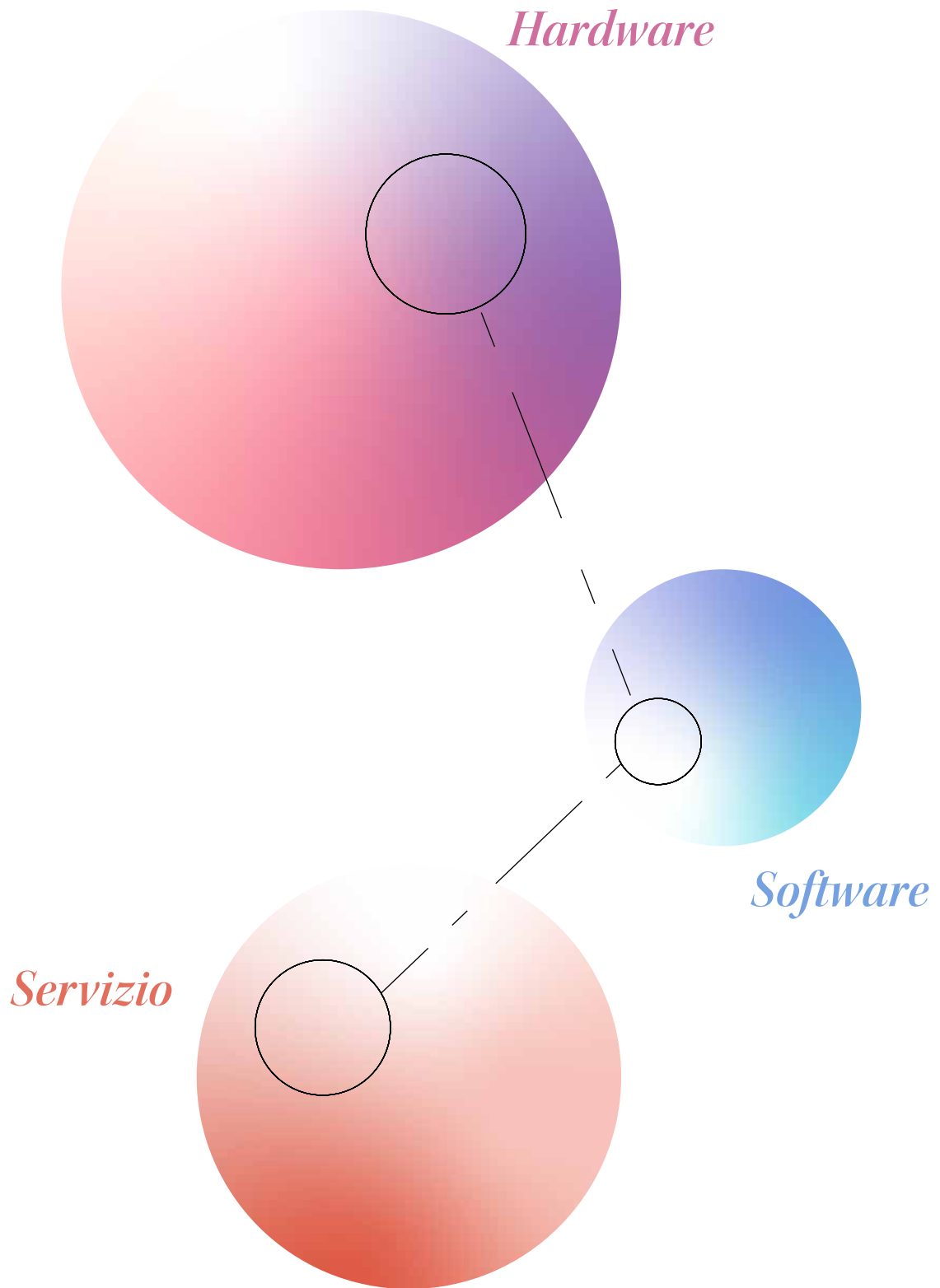


## 3.1 *Concept*

Loop è l'evoluzione del classico scrittoio. Disruptive nella forma e nelle funzioni. Il primo scrittoio verticale che scompare all'interno dell'ambiente domestico. Loop è il portale che permette di accedere al mondo del lavoro. Quando si apre il portale si è completamente immersi nell'attività professionale. Quando viene chiuso si ritorna alla vita privata e domestica. Loop è l'anello di congiunzione fra le due sfere che costituiscono la quotidianità. Le mette in contatto e le separa. Un sistema completo ed implementabile che fornisce al lavoratore tutti gli strumenti di cui necessita per essere produttivo. Un coach che ne monitora l'attività e lo guida a piccoli passi verso una vita professionale e privata più equilibrata e sana.







## **Hardware**

L'hardware, simile ad uno scrittoio funge da strumento principale di lavoro e, allo stesso tempo, i vari elementi che lo compongono sono stati progettati per creare una divisione visiva fra lavoro e vita privata. La struttura riprende nella forma e nei componenti i sistemi di storage verticale. È stata pensata appositamente per utilizzare la verticalità degli spazi spesso poco sfruttata e per invadere il meno possibile l'area calpestabile dello spazio in cui viene inserito. I componenti semplici e modulari rendono le dimensioni del prodotto facilmente personalizzabili e adattabili in modo che l'utente non si costretto a cambiare l'arredamento della stanza o i flussi di passaggio per poterlo utilizzare. I materiali e le forme sono stati studiati per essere economicamente ed efficienti garantendo la piacevolezza estetica che ogni elemento d'arredo necessita. Gli elementi che compongono la struttura sono funzionali all'obiettivo principale del prodotto.

## **Software**

Il software è formato da due diversi elementi. Da una parte vi è un sistema di accessori che si integrano nella struttura permettendo all'utente di inserirvi tutti i prodotti che utilizza per lavorare. In questo modo lo scrittoio diventa una vera e propria stazione di lavoro accessoriata realizzata interamente nel rispetto delle esigenze dell'utente. Dall'altro lato il software è composto da una parte di servizio che lavora in background. Tutti i prodotti smart che l'utente utilizza mentre lavora e nei momenti di svago sono connessi al servizio che si occupa di raccogliere informazioni riguardanti la routine dell'utente e dati biometrici che forniscono indicazioni sul suo stato di salute mentale e fisico.

## **Servizio**

Il servizio è composto da un'applicazione che l'utente può utilizzare su qualsiasi device. Questa ha la funzione di collegare e gestire tutti gli smart devices che l'utente possiede ed utilizza. L'applicazione, seguendo le indicazioni imposte dall'utente, amministrerà tutti gli output provenienti dai dispositivi limitando le distrazioni e favorendo la concentrazione. Inoltre, l'applicazione analizzerà i dati forniti dagli strumenti che il lavoratore utilizza fornendo report e dando consigli all'utente su come sviluppare una routine sana che possa equilibrare a livello quantitativo e qualitativo il tempo speso per il lavoro e per lo svago.

### *3.1.1 Divisione /unione*

Nella fase di ricerca che si concentra sugli effetti psicologici della pandemia, si è dato largo spazio alla tematica dello Spill-over. Questo è un fenomeno che descrive il riversarsi degli effetti psicologici, positivi o negativi, da un ambito all'altro della vita quotidiana. Si tratta di una delle conseguenze introdotte dalle nuove modalità di lavoro a distanza. L'effetto Spill-over si manifesta quando non vi è una netta divisione fra due ambiti della propria vita. Nel caso del lavoro a distanza, questo fenomeno è causato dalla mancanza di pendolarismo. Quando una persona lavora dall'ufficio compie una serie di azioni che permettono di voltare pagina e lasciare tutte le emozioni collegate al lavoro e dedicarsi a mente libera allo svago o ai propri affetti. Queste azioni possono essere la timbratura a fine giornata, il riordino della propria scrivania una volta spento il computer oppure il viaggio che collega l'ufficio a casa. Queste azioni comportano dei collegamenti a livello subconscio che creano una sorta di barriera, come una porta che si chiude e blocca tutte le emozioni sperimentate durante le ore lavorative e le trattiene all'interno dell'ufficio. Quando queste azioni non vengono svolte si manifestano spesso degli eventi di Spill-over. In tali occasioni, gli effetti di una giornata di lavoro stressante possono influenzare il modo in cui la persona affronta la sua vita privata. Lo spill-

over avviene maggiormente quando si lavora da casa perché non vi è una vera e propria divisione fra i due momenti. Nella maggior parte dei casi l'ambiente di lavoro è lo stesso in cui l'utente si dedica alle proprie attività private, come una cucina, il salotto o la camera da letto. Gli stimoli visivi che l'utente riceve quando lavora sono i medesimi di quando si rilassa e questo comporta una continuità emozionale fra i due momenti. Inoltre, spesso le persone lasciano fogli, pc, telefoni aziendali e tablet nel proprio ambiente domestico quando finiscono di lavorare. Questi prodotti spesso continuano a fornire stimoli di diversa natura e fungono da piccoli punti di contatto con la vita professionale impedendo al dipendente di distaccarsi completamente dalle preoccupazioni e dallo stress che prova quando lavora.

L'hardware di Loop, fra le sue principali funzioni, ha proprio l'obiettivo di creare questa divisione che permette la separazione fra le due sfere della vita del lavoratore e impedisce la manifestazione di episodi di spill-over. Nella sua semplicità la struttura presenta un componente fondamentale a questo scopo. Loop è composto da un pannello riflettente. Questo, scorrendo sui supporti fissati a parete rende accessibile la strumentazione dedicata al lavoro. Quando inutilizzato, la struttura



rimane chiusa e il pannello, riflettendo lo spazio circostante, nasconde il modulo scrittoio e si mimetizza con lo spazio circostante. Inoltre, avendo la funzione di specchio, l'utente associa al prodotto una seconda funzione oltre a quella lavorativa, collegata alle attività di svago e tempo libero. In questo modo Loop diventa un prodotto multifunzionale, un portale

che, a seconda delle necessità, unisce o separa le due sfere emotive che caratterizzano le giornate dell'utente. Quando si inizia l'attività lavorativa si apre e quando finisce si chiude trattenendo al proprio interno tutti gli strumenti che l'utente utilizza quando lavora e li rende invisibili quando si dedica ad altre attività.

### *3.1.2 Ruolo dell'estetica*

Loop, volendo essere un progetto sperimentale, ruota intorno all'estetica vista come funzionale piuttosto che come un semplice capriccio decorativo. In linea con lo sviluppo dell'intero progetto di tesi si è indagato quali sono gli effetti che l'estetica può avere sulla psicologia delle persone e come questa può essere sfruttata per raggiungere determinati obiettivi progettuali. Nel caso di Loop anche l'estetica ha un ruolo preciso che mira a creare dividere e unire il contesto lavorativo da quello domestico con l'obiettivo di equilibrare i due ambiti della vita. Prima di spiegare il ruolo dell'estetica, va fatto un piccolo excursus su cosa è la bellezza, come ci influenza e qual è il suo ruolo nella nostra vita quotidiana.







Molte cose si possono definire belle, paesaggi, persone, opere d'arte o architetture. La bellezza non è tangibile, esiste solamente nella mente di chi osserva come una sensazione piacevole. Se dovessimo cercare definire la bellezza, la descriveremmo come un'emozione positiva provocata da elementi che ci attraggono o che riteniamo esteticamente piacevoli che presentano colori, forme e proporzioni che in qualche modo provocano sensazioni positive. Un'esperienza tipica del genere umano che si ripete ormai invariata da milioni di anni. Infatti, gli oggetti realizzati dai primi uomini erano caratterizzati da forme simmetriche a cui gli scienziati non sono riusciti ad attribuire ragioni pratiche in relazione alle energie spese per poterli realizzare.

Semplicemente, venivano realizzati con determinate forme perché ritenute più piacevoli. Il concetto di bellezza è successivamente cambiato nel corso degli anni, evolvendosi o ribaltandosi radicalmente ma ci sono elementi caratterizzanti che vanno oltre al semplice gusto personale e allo stile contemporaneo: i colori, le simmetrie e i pattern. Se si osservano esempi di bellezza nel corso della storia, sembra che il genere umano sia sempre stato coerente negli anni riguardo determinati aspetti che definiscono il concetto di bellezza. Questi elementi sono tutti strettamente collegati alla nostra biologia e psicologia. Le proporzioni e i pattern hanno sempre aiutato il genere umano a sopravvivere identificando opportunità e pericoli. Forme e pattern che si manifestano in natura possono



fornire molte informazioni sull'ambiente circostante. Nuvole dalla forma e colori insoliti indicano una tempesta in arrivo oppure pattern anomali nelle onde di uno specchio d'acqua agitato ne comunicano la pericolosità. Anche la simmetria ha un'influenza enorme sulla nostra psicologia. Alberi, foglie, frutti e fiori crescono tutti in maniera simmetrica. Una spiga di grano o un frutto deforme potrebbe essere pericoloso da ingerire, mentre un viso simmetrico è più probabilmente associato a salute e fertilità. Dato che la simmetria è così presente nell'ambiente circostante, è diventato familiare nelle nostre menti e ha aiutato i nostri antenati a valutare l'ambiente circostante in ottica di sopravvivenza. Tutto ciò che ci comunica sicurezza attiva una risposta nel nostro

cervello che associa quindi questi tipi di stimoli ad emozioni positive creando così l'idea di bellezza fin da tempi primitivi. Il nostro concetto di bellezza deriva probabilmente dalla capacità di riconoscere questi schemi naturali ma in tempi contemporanei è molto di più. Nonostante l'uomo non sia più circondato da pericoli naturali tutti questi comportamenti e reazioni subconscie sono rimaste nella nostra natura ed influenzano fortemente il nostro modo di approcciarsi alla realtà. Dal punto di vista psicologico, al variare di forme, colore e proporzioni sono associate diverse sensazioni ed emozioni. Il nostro cervello è altamente influenzato dagli stimoli visivi ed è in grado di modularli significativamente per guidare le nostre menti verso obiettivi predeterminati.

<https://www.itinari.com>  
the-world-of-giorgio  
co-tupe  
<https://www.finestre.info/mostre/a-genova-grande-mostra-s>  
ts-cornelis-escher



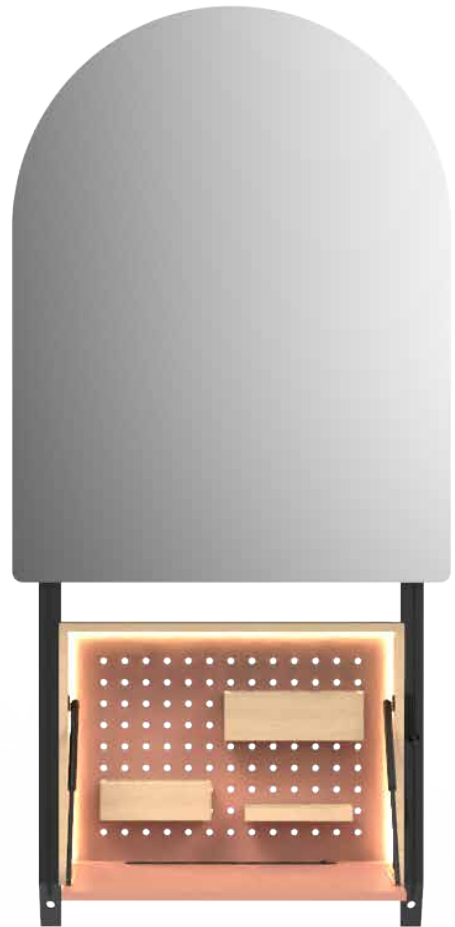
Fig. 43

L'estetica di Loop è stata sviluppata a partire da questi principi ed è studiata su due versanti paralleli. Da una parte si utilizzano forme e proporzioni per definire gli aspetti estetici maggiormente legati alla funzione "living" del prodotto. Forme morbide e proporzionate rendono il prodotto familiare, esteticamente piacevole e inseribile in contesti con stili molto diverse fra loro. Lo specchio riflette l'ambiente circostante riuscendosi a mimetizzare all'interno dello spazio. Dall'altro lato i colori sono un elemento estremamente funzionale per quanto riguarda la parte del prodotto legato all'ambito professionale. Mentre



Fig. 44

l'esterno del prodotto è caratterizzato da colori neutri e poco impattanti, l'interno presenta tonalità pastello più particolari. Così facendo gli stimoli visivi che l'utente associa al prodotto quando lo utilizza sono completamente diversi da quelli che riceve quando si dedica alla propria vita privata rinforzando la divisione fra le due sfere a livello subconscio. Tale separazione è rinforzata anche dalle scelte formali. L'esterno è caratterizzato dalle forme morbide e simmetriche dello specchio, comunicando tranquillità e pace, mentre l'interno presenta un'estetica più geometrica grazie a forme squadrate e angoli retti.



A livello concettuale, l'estetica del prodotto è ispirata all'arte metafisica. Loop racchiude la sfera professionale e la rende una sorta di vita parallela rispetto a quella privata. Allo stesso modo i pittori metafisici descrivono una realtà parallela rispetto a quella fornita dai nostri sensi. Le opere metafisiche sono caratterizzate da elementi realistici rappresentati in maniera leggermente distorta. Questo grazie ad un uso volutamente improprio della prospettiva e ad effetti di luci e ombre inconsueti ed innaturali in modo che l'osservatore possa riconoscere gli elementi presenti nelle opere ma allo stesso tempo percepire la differenza e

la separazione rispetto alla realtà che lo circonda. Allo stesso modo l'utente che utilizza Loop rimane sempre inserito in un contesto domestico ma gli stimoli visivi che riceve creano inconsciamente l'idea di uno spazio leggermente differente e distaccato dall'ambiente circostante.

### 3.1.3 *Gestione dello spazio*

Il secondo obiettivo principale dell'hardware si basa sulla tematica dello sfruttamento efficiente degli spazi domestici. Come evidenziato in fase di ricerca, le case italiane si sono ristrette nel corso degli anni ma il loro costo ha subito un aumento costante. Inoltre, si è evidenziato come il contesto in cui si inserisce l'utente quando lavora da casa e la strumentazione che usa è fortemente influenzata dalla sua situazione economica. Le persone che riescono a lavorare in maniera efficiente sono spesso le più abbienti perché si possono permettere gli spazi e gli strumenti necessari per svolgere al meglio le loro attività. Al contrario le persone in difficoltà si trovano costrette a lavorare in contesti che non li valorizzano con conseguenze che influenzano sia la produttività che il benessere psicofisico.

Per tali ragioni Loop è stato studiato per sfruttare nel modo più efficiente possibile gli spazi domestici. Ispirandosi a soluzioni di storage verticali, l'hardware è stato progettato per sfruttare la verticalità degli spazi in cui è inserito piuttosto che la superficie calpestabile. Questo aspetto lo rende facile da inserire in una moltitudine di contesti e vantaggioso dal punto di vista logistico. La struttura prevede la possibilità di storage grazie a mensole e moduli contenitori per la vita di tutti i giorni e allo stesso tempo prevedere un modulo scrittoio richiudibile che rappresenta una postazione di lavoro efficiente per l'attività lavorativa.



### Lisabo, Ikea

Superficie di lavoro: 0.72 mq  
Ingombro quando inutilizzato: 0.54 mq

Per capire quali sono i vantaggi introdotti da questa soluzione è stato fatto un paragone con prodotti attualmente presenti sul mercato. È stata presa un prodotto tipo come esempio, La scrivania Lisabo di Ikea. Prodotto semplice, accessibile a tutti ed estremamente comune in ogni tipo di casa. È stato fatto un paragone mettendo a confronto lo spazio occupato (ingombro) quando inutilizzato e la superficie utilizzabile quando in uso. Da questo confronto si evince che il rapporto fra ingombro e superficie utile risulta notevolmente più vantaggiosa



### Loop

Superficie di lavoro: 0.54 mq  
Ingombro quando inutilizzato: 0.16 mq

nel caso in cui si adotti Loop come postazione di lavoro. Successivamente il confronto è stato portato avanti creando delle configurazioni che permettessero di paragonare i due prodotti inseriti all'interno di uno spazio realistico. I due prodotti sono stati ambientati in un monocale di 50mq e una stanza di 16 mq. Come si può notare dalle visualizzazioni, non solo Loop lascia molto più area calpestabile a disposizione dell'utente ma allo stesso tempo permette di non influire sui flussi di movimento all'interno dello spazio.

## *Monocale 50 mq*



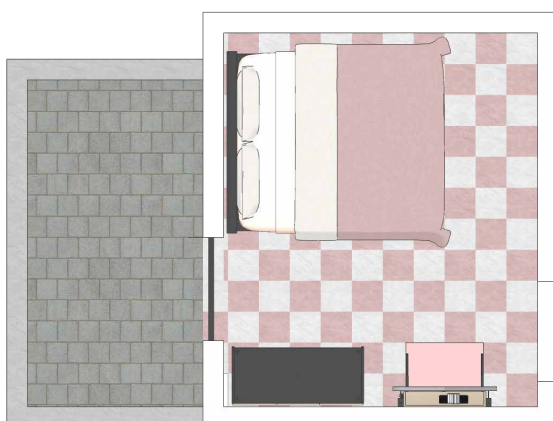
**Monocale con Loop**



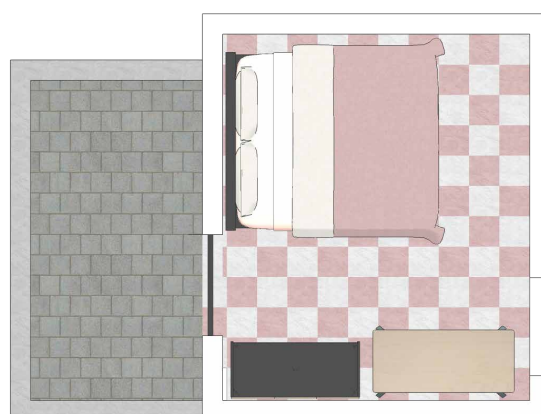
**Monocale con Lisabo**



## *Stanza 15 mq*



**Stanza con Loop**



**Stanza con Lisabo**

### *3.1.4 Interazione con gli utenti*

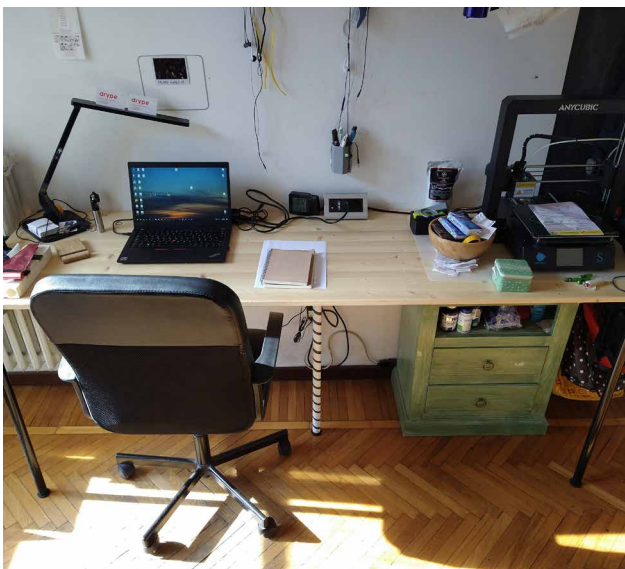
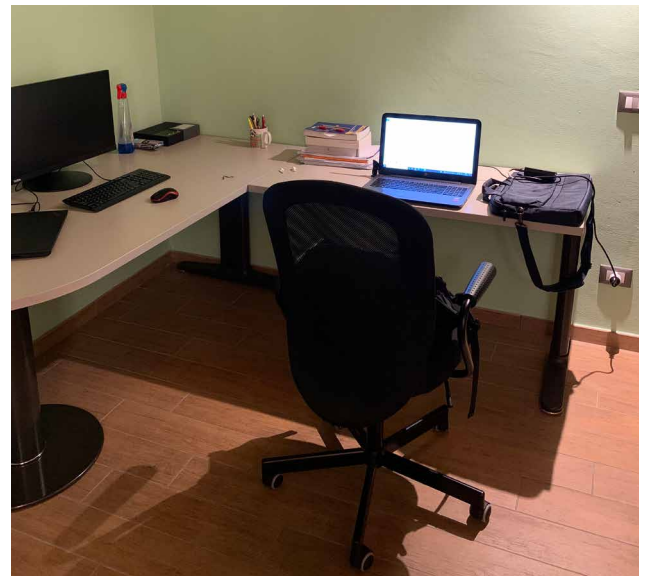
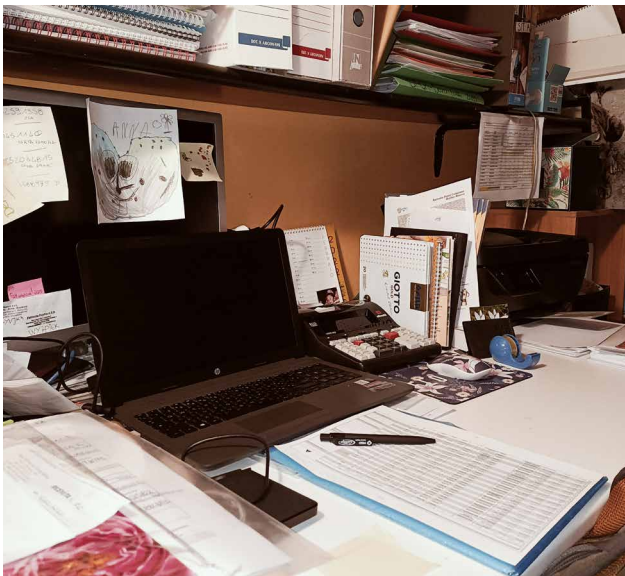
Definite le caratteristiche e le scelte progettuali che hanno portato all'ideazione dell'hardware, si passa a definire lo sviluppo della parte di software del sistema. Il software ha l'obiettivo di rendere l'intero sistema adattabile a diverse tipologie di lavoratore in modo che possa essere il più versatile ed inclusivo possibile. Il sistema dovrà essere in grado di integrare tutti i prodotti e gli strumenti che il lavoratore utilizza durante la sua attività. Per fare ciò la struttura deve essere in grado di accogliere prodotti molto diversi fra loro senza andare ad interferire con il naturale svolgimento dell'esperienza lavorativa, anzi, dovrà semplificarla.

Lo human-centered design, è una logica di progettazione centrata sulle persone, un approccio progettuale che mette una o più tipologie di persone, individuate come fruitrici principali di un prodotto fisico o digitale, al centro del progetto. Per capire le necessità degli utenti, seguendo le logiche dettate dall'approccio human-centered, è stato creato un sondaggio che indaga le abitudini lavorative degli utenti, identifica i prodotti utilizzati dai lavoratori e le modalità gestione degli spazi offerti dalle postazioni di lavoro.

Il sondaggio si divide in una prima parte che mira a definire le abitudini degli utenti tramite domande mirate a comprendere come viene svolta l'attività lavorativa e quali sono le valutazioni che gli utenti stessi danno nei confronti della loro esperienza di lavoro.

Nella seconda fase del sondaggio è stato chiesto ai partecipanti di inviare una foto della loro postazione. Questo

permette di fare una ricerca basandosi sull'osservazione. In questo modo si può capire come le persone vivono la postazione lavorativa, quali sono gli strumenti ricorrenti utilizzati durante l'attività e come lo spazio disponibile viene sfruttato. Di seguito alcune immagini che sono state condivise dai partecipanti e che possono fornire degli indizi rilevanti:

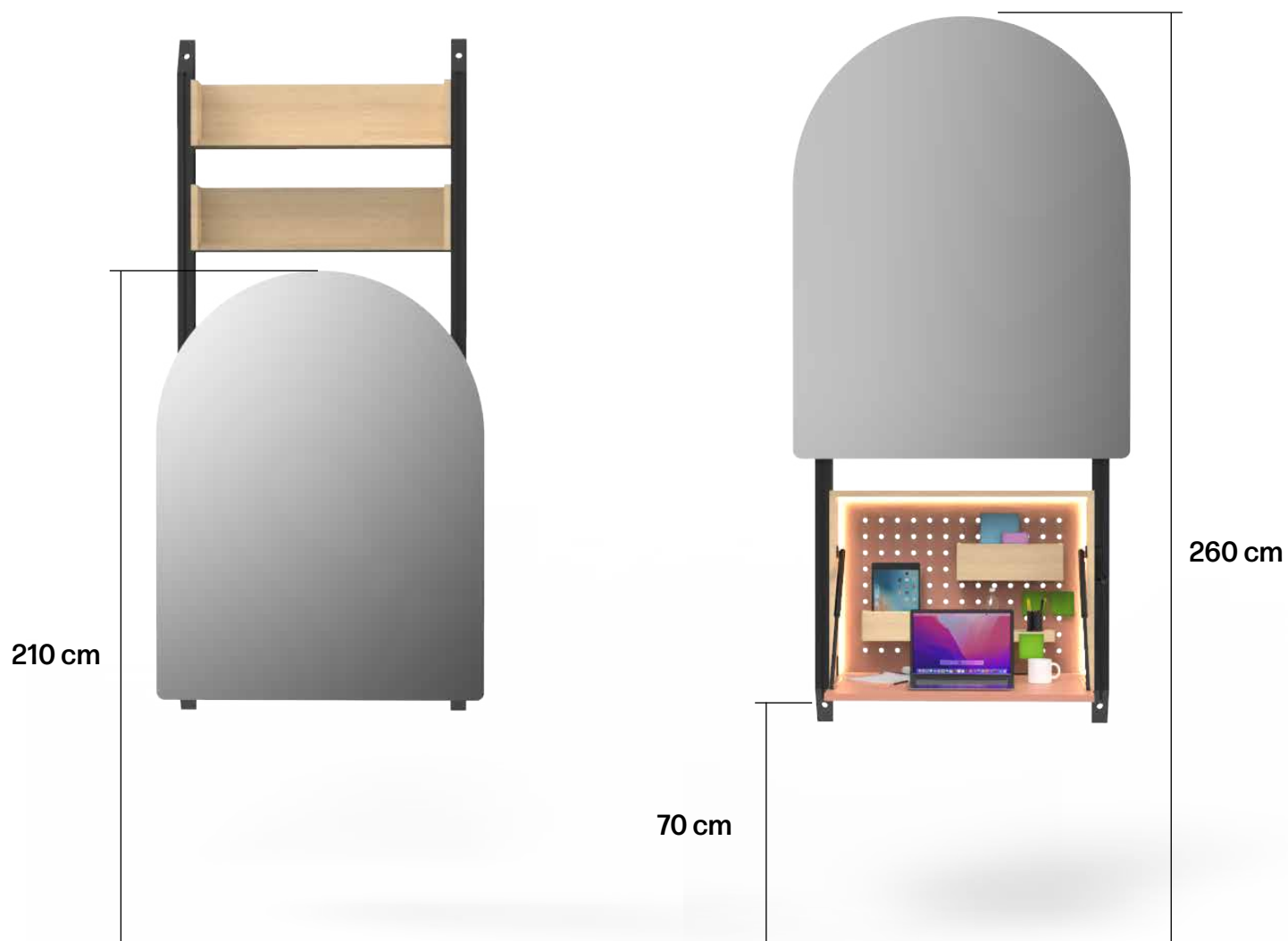




Il modulo scrittoio incluso nella struttura presenta al suo interno un pannello forato che permette di inserire una serie di accessori che fungono da supporto per l'integrazione dei diversi oggetti dell'utente. Questo componente è ispirato alle postazioni di lavoro degli studi di falegnameria. Una superficie versatile e modulabile a seconda delle esigenze che permette di creare un'esperienza a misura di utente. Grazie ai fori il lavoratore potrà personalizzare il modulo scrittoio secondo le sue esigenze esattamente come se fosse la sua postazione di lavoro in ufficio. Potrà inserire mensole, contenitori e ganci per integrare ogni sorta di oggetto che utilizzerà su base quotidiana. Ovviamente seguendo la logica di separazione

fra vita lavorativa e vita privata tutti i prodotti che l'utente associa all'attività professionale rimarranno in questo modo inseriti all'interno della struttura, pronti all'uso quando inizia a lavorare o nascosti al termine dell'attività. Questa soluzione rende il modulo scrittoio estremamente flessibile e modificabile nel tempo. L'ecosistema di accessori sarà implementabile nel tempo, se il lavoratore dovesse cambiare professione, potrà modificare la sua postazione semplicemente riconfigurando la superficie accessoriata. Per facilitare l'integrazione di smart devices, l'interno del modulo è composto da una docking station che assicura il funzionamento e la intercomunicazione di tutti i dispositivi

### 3.1.5 Sviluppo tecnico





Specchio piuma

Montanti in alluminio

Pistoni

Legno multistrato

### **Specchiopiuma**

Un film molto sottile, teso a tamburo su un telaio in alluminio. La tensione del film metallizzato crea un effetto specchiante di prima qualità.

La tecnologia di specchio piuma renderebbe possibile avere un pannello a specchio scorrevole su dei binari standard grazie al suo peso di soli 3 kg.

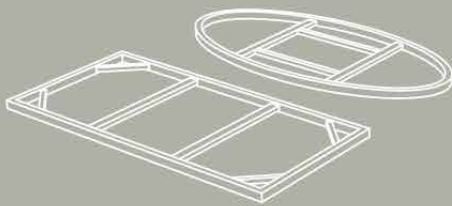




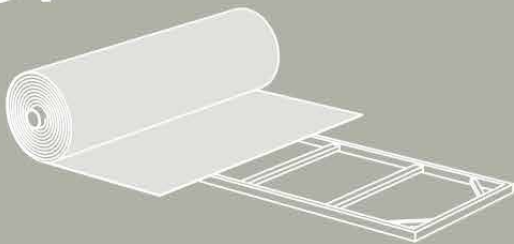
1. LE MATERIE PRIME UTILIZZATE SONO ALLUMINIO E PELLICOLA PVC



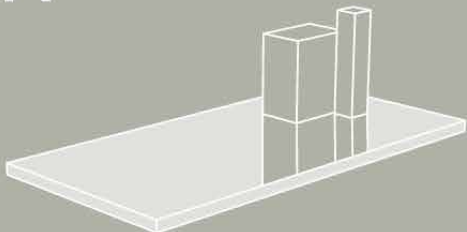
2. IL TELAIO HA FORMA E DIMENSIONE PERSONALIZZABILE



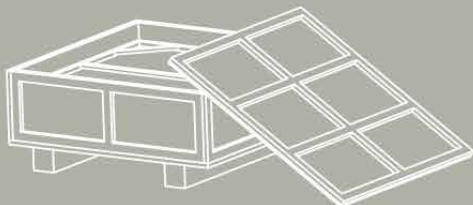
3. SI TENDE LA PELLICOLA SU TELAIO



4. PANNELLO SPECCHIANTE FINITO



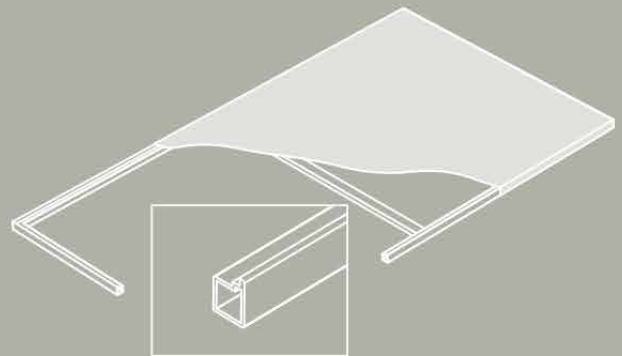
5. IL PACKAGING è IN LEGNO E CARTONE RESISTENTE A URTI



PELLICOLA SPECCHIANTE  
23  $\mu$ m

TELAIO IN ALLUMINIO  
SPESSORE 27 mm

LARGHEZZA MASSIMA  
195 mm



DETTAGLIO PROFILO SPECCHIOPIUMA

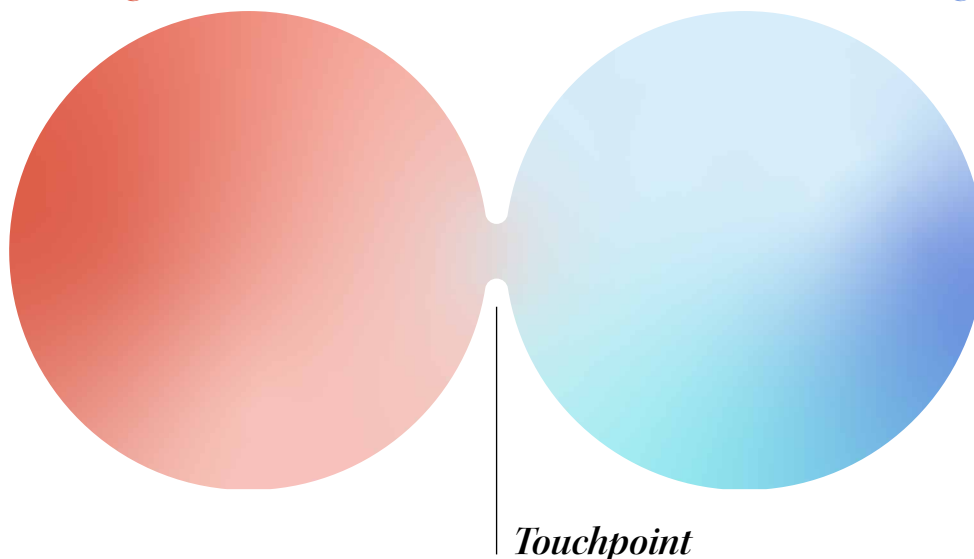


## ***3.2 Sistema prodotto/servizio***

L'ultimo pezzo del sistema è composto dal servizio. Questo ha la funzione di mettere in collegamento tutte le parti del sistema ed interagire con l'utente. Il servizio compone la parte intangibile del sistema e si manifesta all'utente in maniera concreta tramite i touchpoints del sistema che sono rappresentati dai vari smart devices che il lavoratore utilizza. Il servizio si divide in due parti, una opera in background raccogliendo ed elaborando i dati relativi alle attività svolte dal lavoratore, l'altra interagisce con l'utente rendendo disponibile il risultato dell'elaborazione dati.

*Backstage*

*Frontstage*



*Touchpoint*

### **Backstage**

L'obiettivo della parte che agisce in background è quella di connettersi con i dispositivi dell'utente e tramite questi raccogliere diverse tipologie di dati. In parte raccoglierà informazioni in merito all'attività lavorativa ma si occuperà anche di immagazzinarne tutti i dati biometrici che possono fornire eventuali dispositivi wearable di cui l'utente dispone. Si tratta di un sistema per cui è richiesta un'alta compatibilità data la diversità di dispositivi con cui si deve interfacciare per raccogliere più dati possibile. Inoltre, collegandosi ai devices assumerà una funzione di controllo. Attraverso l'applicazione, l'utente potrà decidere di limitare gli output provenienti dai vari dispositivi che possono andare a interferire ed influenzare negativamente sull'esperienza di lavoro. Grazie a questa funzione sarà possibile, durante l'orario lavorativo, bloccare le notifiche che arrecando disturbo e distrazione e autorizza invece quelle legate alla professione del lavoratore.

### **Frontstage**

La parte che agisce nel front stage invece si occuperà di mostrare in maniera efficace il risultato dello studio dei dati raccolti, mostrando statistiche, grafici e fornendo indicazioni all'utente che potranno facilitarlo nello sviluppo di una routine sana. Monitorando i parametri del lavoratore e la sua attività, il servizio sarà in grado di guidare il lavoratore come un vero e proprio coach che consiglia quando fare pause, quando ricominciare e quando avrà svolto abbastanza lavoro e potrà concentrarsi su altro.

### ***3.2.1 Digital footprint***

Il termine footprint digitale, o anche ombra digitale, indica l'insieme di tutte le piccole tracce di dati, dette digital exhaust, che si lascia quando si utilizza Internet, inclusi i siti Web visitati, le e-mail inviate e le informazioni trasmesse online. Le dimensioni del footprint digitale crescono man mano che si pubblicano contenuti sui social media, si mandano messaggi o emails, ci si iscrive a una newsletter, si lascia una recensione online o si fa shopping online. Tale traccia può essere utilizzata per seguire le attività online dai dispositivi di una persona. Lasciando tracce di digital exhaust, gli utenti di Internet creano il proprio footprint digitale che diventa una sorta di archivio di informazioni sulle abitudini dell'utente. Un footprint può essere costruito attraverso due approcci:

#### **Footprint digitali attivi**

Si crea un footprint digitale attivo quando un utente condivide deliberatamente informazioni personali, ad esempio pubblicando contenuti tramite iscrizioni a siti web, social network o forum online. Se un utente ha effettuato l'accesso a un sito Web con un nome utente o un profilo registrato, tutte le azioni che svolge andranno ad arricchire il suo footprint digitale attivo.

#### **Footprint digitali passivi**

Un footprint digitale passivo si crea quando vengono raccolte informazioni sull'utente a sua insaputa, come avviene quando i siti web raccolgono informazioni sulle visite effettuate dagli utenti, sulla loro provenienza. Il tutto avviene tramite l'associazione al suo indirizzo IP. Questo processo avviene in background e gli utenti solitamente non ne sono a conoscenza. Un esempio di sfruttamento del footprint passivo è la profilazione che avviene tramite il monitoraggio delle interazioni degli utenti sui social network come like, commenti e ricerche, e che viene utilizzato come strumento di marketing.

Il footprint digitale di un utente potrebbe essere costituito da centinaia di elementi. Solitamente gli utenti arricchiscono la propria digital footprint attraverso shopping online, social media o qualsiasi altra piattaforma di comunicazione e condivisione, lettura di notizie e tramite l'utilizzo di dispositivi wearable.

Quando si parla di digital footprint è impossibile non trattare il tema della privacy digitale. La questione della privacy è stata portata negli ultimi anni al centro del dibattito sociale, giuridico e politico a causa dello sviluppo pervasivo e, talvolta, della rete internet nelle vite quotidiane delle persone. Il concetto di privacy è inscindibilmente legato a quello di diritto alla protezione dei dati personali che, negli ultimi anni, ha trovato pieno supporto a livello internazionale grazie a nuove norme che ne delimitano e proteggono i confini. Infatti negli ultimi anni, la Corte Europea dei Diritti dell'Uomo (CEDU), ha esteso il preesistente "diritto della vita privata" anche alle piattaforme digitali che sono costrette a sottostare ad accordi di privacy mirati a tutelare la sicurezza dei singoli individui. Ogni utente è in grado di personalizzare le proprie preferenze adattando personalmente il confine di privacy oltre cui i dispositivi digitali non possono andare.

Il servizio incluso all'interno del sistema si basa proprio sugli strumenti che permettono la realizzazione di digital footprint ma applicherà questo tipo di profilazione unicamente alle azioni

che riguardando direttamente l'attività lavorativa dell'utente. Per quanto riguarda la vita privata, gli unici dati che saranno funzionali al servizio sono quelli biometrici, già ampiamente utilizzati da tutte le app che forniscono consulenza sul benessere fisico dell'utente. In ogni caso il lavoratore dovrà poter essere in grado di limitare la ricerca dati effettuata dal servizio secondo i propri principi personali attraverso le impostazioni dell'applicazione. Il sistema non agirà a fini di marketing e avrà come unico scopo la salute psicofisica dell'utente.

### 3.2.2 *Nomofobia e dipendenza tecnologica*

Come accennato precedentemente uno degli obiettivi della parte di servizio che agisce in background, è quello di facilitare la concentrazione e ridurre le distrazioni durante l'attività lavorativa limitando, secondo indicazioni specifiche dell'utilizzatore, gli output non riguardanti il lavoro che i vari dispositivi in possesso dell'utente emettono.

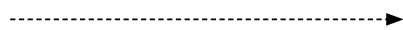
A questo proposito si collega la tematica della dipendenza dai dispositivi digitali e il fenomeno della "Nomofobia". Abbreviazione della frase no-mobile phobia, con il termine "Nomofobia" si descrive la sofferenza transitoria legata alla mancanza di smart devices a portata di mano. Si caratterizza con una sensazione di panico che accompagna l'idea di non essere rintracciabili, la necessità di un costante aggiornamento della rete sociale e la tendenza a consultare i dispositivi più spesso di quanto richiesto dalle necessità. Nonostante il termine "fobia" possa sembrare esagerato, il fenomeno è più diffuso di quanto si pensi. Come afferma David Greenfield, professore di psichiatria all'Università del Connecticut, l'attaccamento a dispositivi digitali è molto simile a tutte le altre dipendenze in quanto causa delle interferenze nella produzione della dopamina, il neurotrasmettitore che regola il circuito celebrale della ricompensa. Il fenomeno si presenta a diversi livelli di

influenza ma è estremamente diffuso soprattutto fra le fasce di età più basse. Un sondaggio condotto da YouGov per conto di Post Office Telecom nel 2008, afferma che nelle fasce d'età sotto i 30 anni più della metà del campione, 7 persone su 10, tende a manifestare stati d'ansia di intensità variabile legati alla mancanza di smart devices. Secondo le interpretazioni dello studio il numero è destinato a salire in quanto i nuovi giovani si relazionano sempre più in età precoce con la tecnologia e vi creano un rapporto caratterizzato da una forte dipendenza. L'unico approccio che può ridurre questo fenomeno è quello usato anche per limitare altri tipi di dipendenze. Gli utenti dei dispositivi devo essere in grado di separarvisi gradualmente, limitando il circolo vizioso creato notifica-ricompensa, e ricevendo stimoli positivi da altre fonti che possano attirare l'attenzione verso attività più sane. Il servizio, inserendosi in questo contesto, avrà l'obiettivo di limitare gradualmente l'arrivo dei notifiche sui devices limitando le distrazioni durante l'attività lavorativa e, attraverso la parte di app in front-stage produrre stimoli di ricompensa che guidino l'utente ad un rapporto più sano con la tecnologia.

### 3.2.3 *Struttura del servizio*

La struttura del servizio è si sviluppa parallelamente e in stretta connessione con quella dell'intero sistema. L'utente è sempre al centro ed interagisce fisicamente con l'Hardware, che è la colonna vertebrale del sistema, e con tutti i dispositivi di cui dispone. Il flusso di informazioni che parte dall'utente viene raccolto dai devices e inviato ad un cloud che si occupa di immagazzinarli e analizzarli. L'utente sarà successivamente in grado di accedere ai dati elaborati attraverso l'applicazione dedicata al sistema.

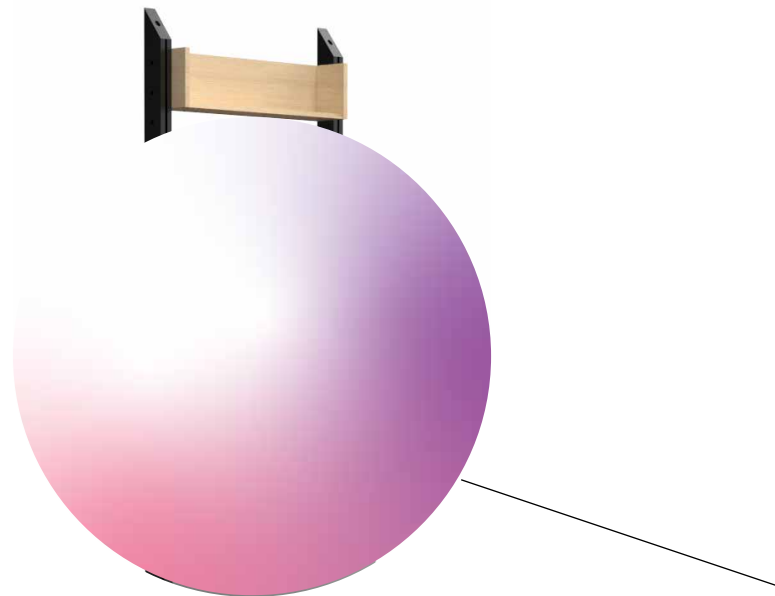
Di seguito si può vedere una system map che illustra la struttura del servizio:



Flusso di informazioni



Flusso d'interazione



Loop Struttura





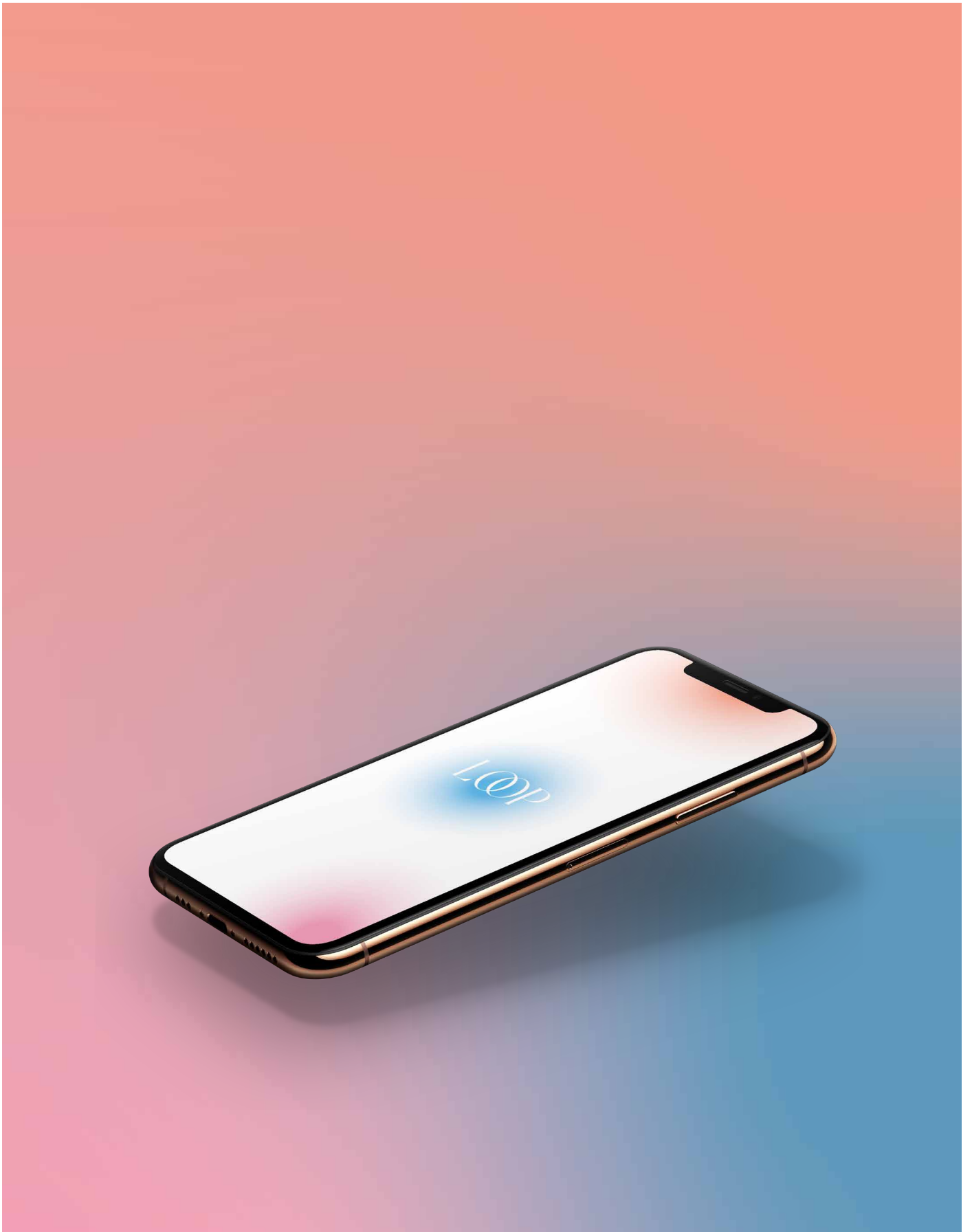
Devices



Cloud



Utente

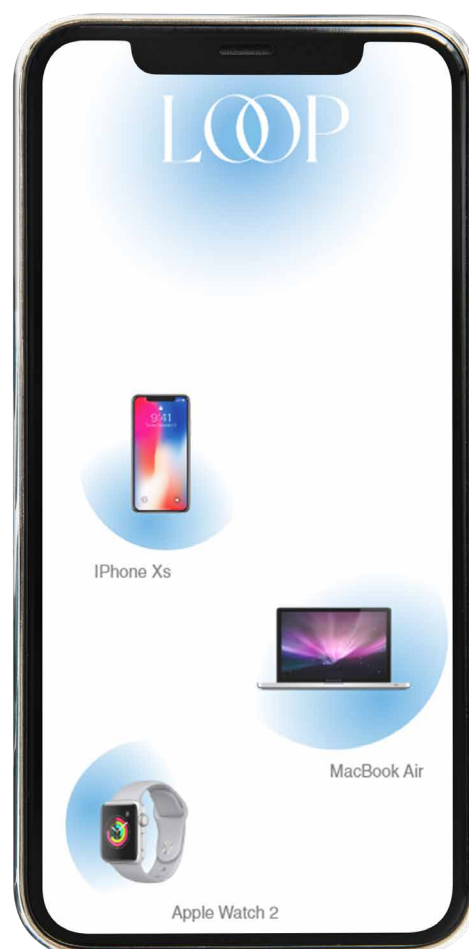


### 3.2.4 Sviluppo del servizio

Per analizzare come è stato sviluppato il servizio, verrà descritto passo dopo passo l'attività lavorativa dell'utente e come il servizio vi si integra:

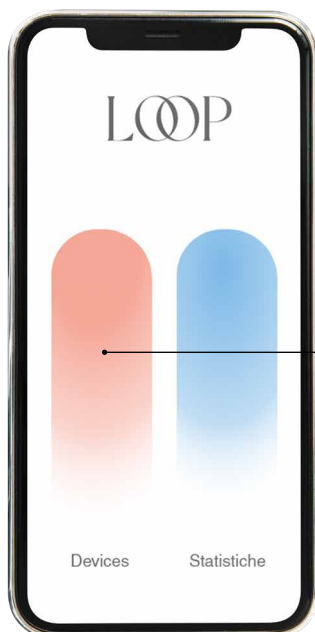
#### Step 0

Una volta acquistato il sistema, l'utente passerà attraverso una fase di configurazione. Qui potrà sincronizzare i propri dispositivi e personalizzare le impostazioni riguardanti la privacy



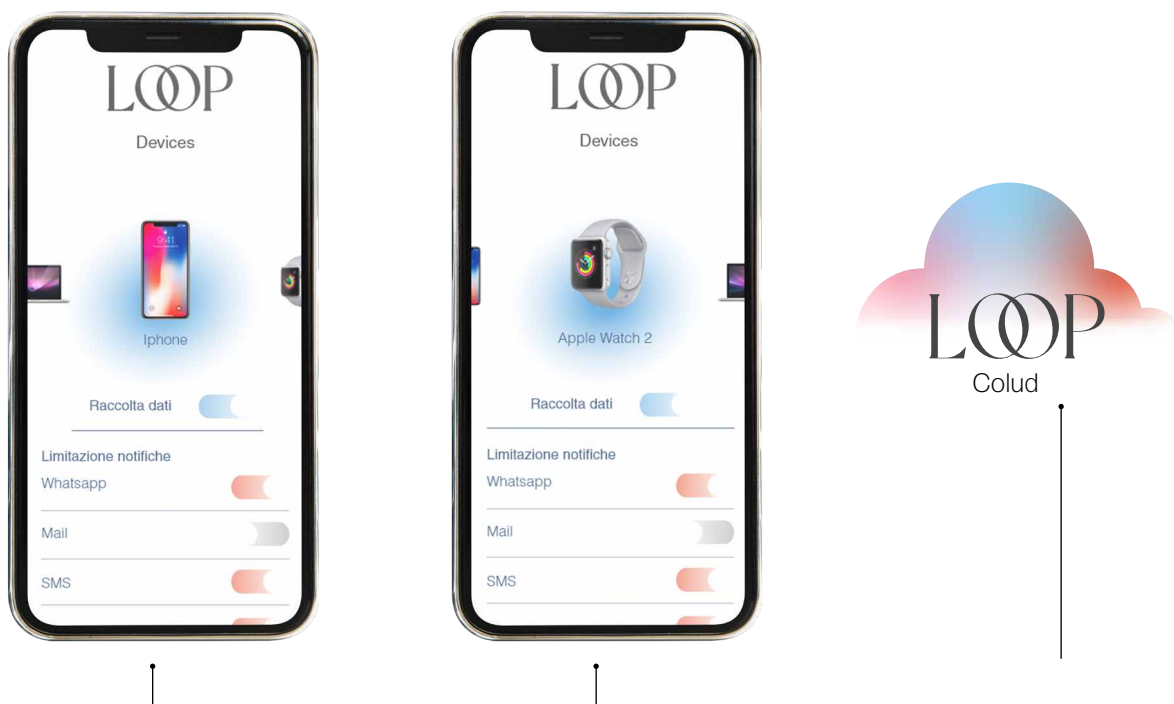
## Step 1

L'utente inizia a lavorare. Apre Loop, accende i dispositivi che utilizzerà. A questo punto attraverso l'applicazione potrà selezionare tutti i dispositivi collegati e decidere a quali applicare le restrizioni di notifiche e attiverà la funzione di raccolta dati.



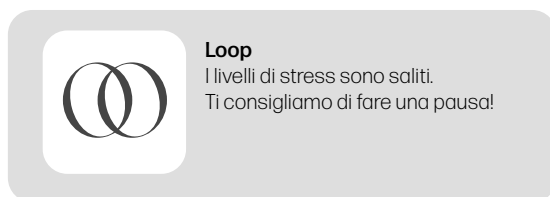
## Step 2

L'utente lavora utilizzando i propri dispositivi. Il servizio, in backstage, raccoglie i dati provenienti dai vari dispositivi e li immagazzina nel cloud iniziando ad elaborarli.



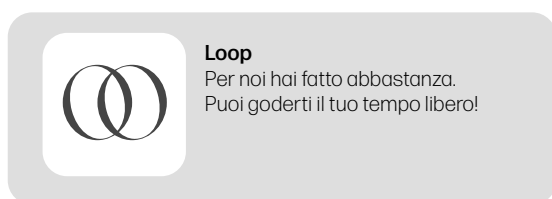
### Step 3

Il servizio, attraverso la raccolta dati stabilisce che è il momento di fare una pausa. L'utente riceve una notifica consigliando l'arresto dell'attività lavorativa. Sarà sua discrezione procedere o declinare. Nel caso inizi la pausa sarà l'applicazione stessa a consigliare quando sarà il momento di ricominciare.



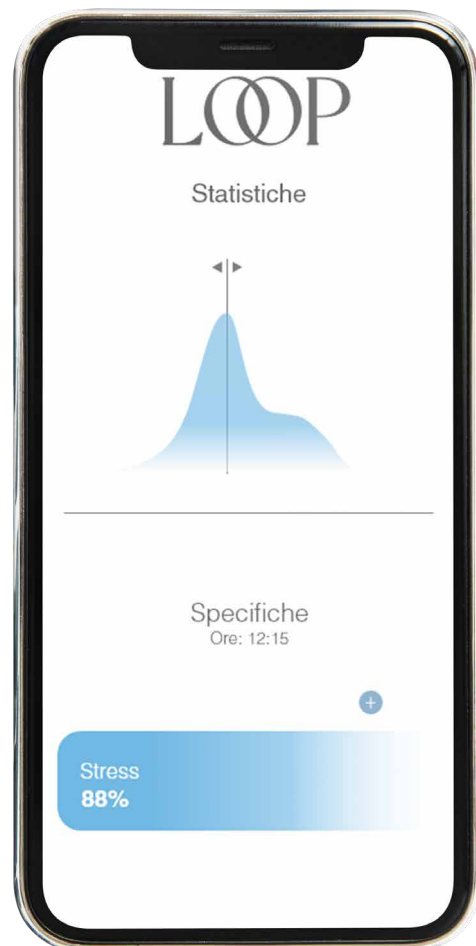
#### Step 4

I livelli di stress si sono alzati e l'applicazione consiglia attraverso una notifica di terminare l'attività lavorativa. Quando l'utente avrà portato a termine i propri task procederà a notificare al servizio la conclusione dell'attività.



### Step 5

Da questo momento l'utente può dedicarsi al relax e allo svago. Sull'app saranno disponibili le statistiche che riassumono la giornata di lavoro.









## *4 SVILUPPI FUTURI*

Come visto nella fase di ricerca, avvicinare il mondo del lavoro e i suoi cambiamenti post-pandemici è difficile a causa della natura estremamente estesa e variabile degli effetti sulle persone. Per tali ragioni, il sistema è stato descritto nelle sue componenti più essenziali ma ci sono diversi elementi emersi nella fase di generazione di idee e concept che meritano di essere nominate e che potrebbero con il tempo e le giuste risorse essere sviluppate. Tali aggiunte futuri cercano di concentrarsi su tematiche emerse nella fase di ricerca, citate nella generazione dello scenario ma non completamente sviluppate. Queste funzionalità integrative mirano a rendere l'intero sistema più versatile ed adattabile ad una platea più estesa di possibili utenti.

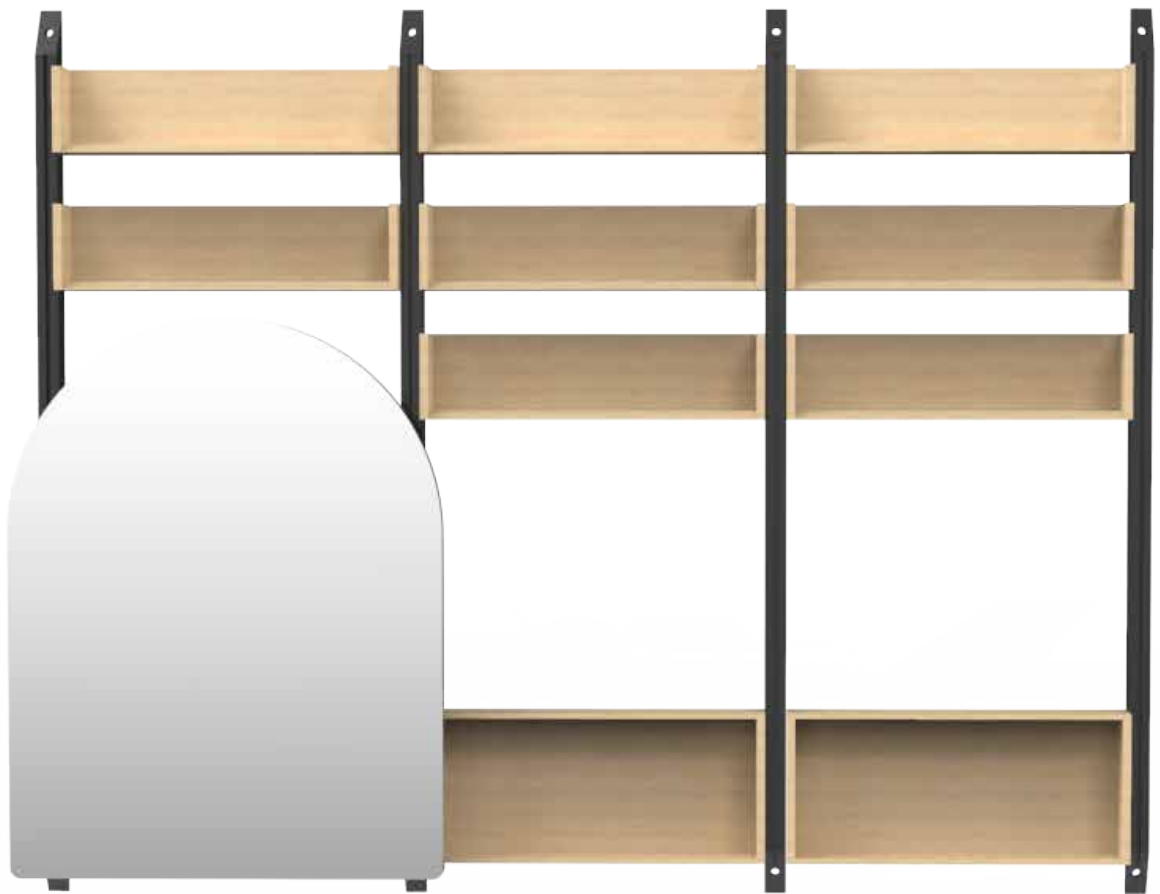
## *4.1 Sviluppi della struttura Loop*

### **Modularità**

Nella fase di ricerca che indaga i sistemi domestici si è dato ampio spazio alla tematica del risparmio di spazio e del rapporto fra ambiente domestico e lavorativo. La soluzione attualmente proposta si concentra e affronta il problema degli spazi domestici eccessivamente ristretti e inadatti all'attività lavorativa. Grazie ai suoi componenti semplici e modulari la struttura si adatta a questi spazi e cerca di trarne il meglio senza influenzarli o andare ad interferire con i flussi di movimento. Tuttavia, il sistema per com'è ora si concentra principalmente sugli aspetti del problema maggiormente legati all'attività lavorativa.

Implementando la modularità già in parte sviluppata si può creare un ecosistema di accessori che possano colpire il problema anche dal lato della vita privata. La necessità di spazio vi è sempre, non solo quando si lavora e questa ha in qualsiasi contesto conseguenze sul benessere delle persone. Sviluppare la struttura in modo che questa rappresenti una soluzione di storage innovativa ed efficiente anche per le necessità legate alla vita privata potrebbe essere un percorso progettuale interessante. L'intero progetto potrebbe essere implementato per agire sul benessere della persona

anche nelle attività specifiche che svolge quando non l'utente non sta lavorando. Così facendo il sistema avrebbe un contributo sulla routine dell'utente nella sua totalità.

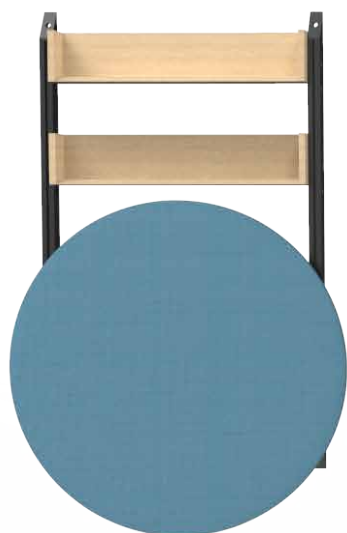


## Adattabilità

Nella sua semplicità, la struttura che compone il sistema svolge alcune funzioni fondamentali ma lo fa grazie a componenti che possono essere rese estremamente versatili. Visto con pragmatismo, Loop non è nient'altro che un pannello scorrevole che nasconde o espone le diverse tipologie di moduli a seconda delle necessità dell'utente. Come si evince dai capitoli di ricerca gli utenti presi in considerazione sono tantissimi e molto diversi fra loro. Con uno sforzo di immaginazione si può prendere questa moltitudine di persone e ipotizzare la struttura delle loro case, gli oggetti che le arredano e i prodotti che più utilizzano nella quotidianità. Attualmente il sistema è composto da una superficie riflettente, che non solo favorisce il progetto dal punto di vista concettuale ma fornisce effettivamente una seconda funzione al prodotto. Ipotizzando diverse tipologie di utenti, il pannello scorrevole potrà assumere le funzioni più disparate. Un possibile sviluppo è quello di fornire un vasto numero di possibilità di personalizzazione fra cui l'utente, in fase d'acquisto, potrà decidere di applicare al proprio pannello scorrevole secondo le proprie necessità. In tal modo la struttura potrebbe non solo adattarsi alle esigenze professionali dell'utente ma anche essere un

supporto con cui il lavoratore interagisce durante il proprio tempo libero seguendo le proprie passioni.

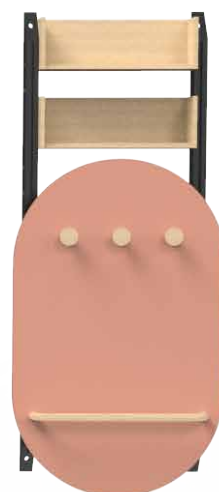
*Pannello fonoassorbente*



*Specchio*



*Servomuto*



## 4.2 *Sviluppi del servizio Loop*

### Gestione del lavoro

Una delle tematiche trattate dalla ricerca è la sensazione di isolamento che affligge molti dei lavoratori che svolgono la propria attività da casa. Questo distacco dai colleghi non ha solo delle conseguenze dal punto di vista psicologico ma anche sulla produttività ed efficienza. Per i dipendenti che lavorano da casa è molto difficile coordinarsi con i propri colleghi e le attività di co-working risulta stressanti e spesso inadeguate. Grazie alla connessione dei vari dispositivi al cloud, il sistema potrebbe sviluppare una rete di collegamento fra i colleghi. In questo modo sarebbe possibile inserire nel sistema task, richieste, obiettivi e dubbi su un solo portale. In tal modo si potrà rendere la comunicazione e la collaborazione più facile ed efficiente. Uno dei trend più diffusi fra le grandi aziende propone di vedere la produttività dei dipendenti sotto una nuova prospettiva. Non è più importante il numero di ore lavorate ma la quantità di obiettivi raggiunti. Condividendo i task con i colleghi può nascere una nuova funzione del servizio introduce la possibilità di creare un gestionale delle attività. La funzionalità mirerebbe ad aiutare il lavoratore nello sviluppo di una routine sana ed equilibrata. Il sistema, basandosi sui task completati, dirà all'utente quando

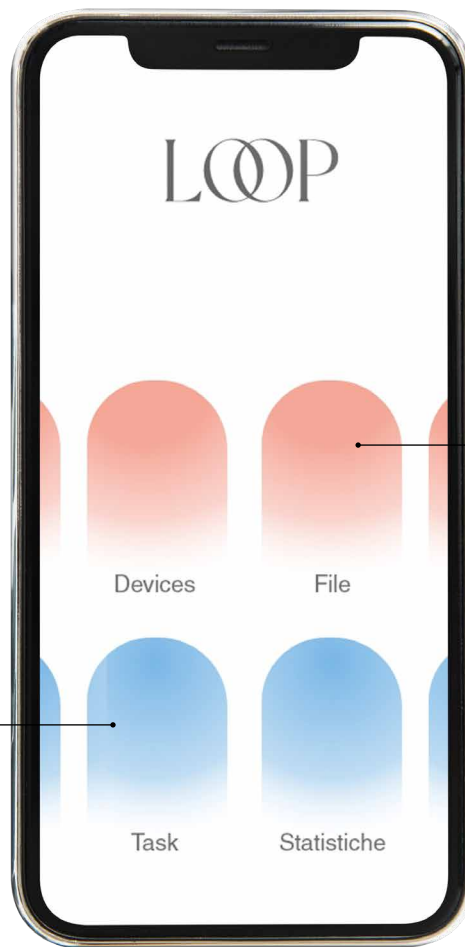
avrà raggiunto l'obiettivo giornaliero indipendentemente dal numero di ore di lavoro svolte.

### Gestione del lavoro

La definizione stessa di smart working parla di "flessibilità nella scelta di spazi e orari di lavoro", portando implicitamente ad affermare che ci sia la possibilità di scegliere tra almeno due opzioni, l'ufficio e uno spazio "altro". Per questi motivi il servizio del sistema Loop non può escludere totalmente il sistema ufficio ma deve analizzare quali sono le implicazioni di questa dicotomia casa/ufficio. Il contesto ufficio non è sempre intercambiabile con qualsiasi altro ambiente. Un lavoratore deve avere a disposizione una strumentazione adatta che spesso include fogli, documenti, manuali e altri strumenti cartacei.

L'applicazione potrà essere integrata mediante l'inserimento di una sezione aggiuntiva che abbia la funzione di archivio digitale. Tutti i file che l'utente genera, utilizza e riceve durante l'attività lavorativa vengono stoccati nel cloud in modo che possano essere reperibili in qualsiasi momento e ovunque si trovi. In questo modo si potrà rendere più fluido il passaggio fra ufficio, casa o qualsiasi altro ambiente.





Il datore di lavoro, i colleghi o il lavoratore stesso potrà assegnare task che completerà durante l'attività lavorativa.

Cloud di tutti id coumenti e file che il lavoratore genera durante l'attività lavorativa



## *5 Conclusioni*

Dopo aver descritto lo sviluppo di progetto, partendo dalla ricerca, arrivando allo sviluppo di scenari e concludendo con la descrizione del concept, seguono alcune considerazioni sui principali temi trattati. La riflessione vuole evidenziare quelli che sono stati i concetti che hanno guidato l'intero processo progettuale nonché i temi che mi hanno maggiormente appassionato e permessi di arrivare alla conclusione di questo percorso formativo. L'elaborato di tesi tocca temi importanti come le conseguenze della pandemia, la psicologia e problematiche economiche e sociali. Il tutto viene sempre analizzato e sviluppato con un approccio mentale disruptive che cerca di vedere

## 5.1 *Punti di forza del progetto*

### **Disruptive e provocativo**

L'elaborato di tesi tocca temi importanti come le conseguenze della pandemia, la psicologia e problematiche economiche e sociali. Il tutto viene sempre analizzato e sviluppato con un approccio mentale disruptive che cerca di vedere la realtà sotto una prospettiva diversa da quella che si è naturalmente portati ad osservare. L'intero progetto, sia nel suo output finale che nelle tematiche coinvolte nell'intero percorso di sviluppo, vuole essere di natura provocatoria, scardinare alcuni concetti fondanti andando spesso, se necessario, controcorrente rispetto le logiche di mercato. Questo approccio non è fine a sé stesso. Vorrebbe scatenare nel lettore, indipendentemente dai suoi principi e idee, un processo interrogatorio di introspezione facendo emergere domande e dubbi riguardo il suo approccio alla quotidianità e, più nello specifico, alla sua vita lavorativa e privata. Se anche solo per un momento il lettore si è rispecchiato in alcune problematiche riportate, o ha visto una parte di sé è sentito in parte descritto in questo elaborato, ritengo di aver raggiunto il mio obiettivo indipendentemente dalla qualità e correttezza degli output progettuali proposti. Spero possa essere, almeno in minima parte, uno sputo di riflessione per chiunque lo legga.

### **Principi psicologici applicati al design**

Uno dei punti di cui vado più fiero dell'elaborato di tesi è l'applicazione di una disciplina che non viene normalmente associata al design del prodotto: La psicologia. Nonostante si occupi di tematiche molto diverse da quelle di cui si occupa il design del prodotto, ho sempre ritenuto che design e psicologia abbiano alcuni punti in comune fondamentali che avrebbero potuto rappresentare delle chiare possibilità di unione di valori e contenuti fra i due approcci. Come il design, la psicologia mette al centro la persona e, grazie alle ricerche e alle nozioni che porta con sé, ho sempre pensato che potesse dare un grosso contributo nell'individuazione di problemi e bisogni nascosti e nel supporto del progettista che si occupa di sviluppare idee al servizio dell'uomo. Spero che alla luce di questo esperimento, la psicologia venga sempre maggiormente presa in considerazione dai designer e progettisti che mirano al miglioramento delle esperienze dei propri utenti.

### **Approccio scientifico all'estetica**

Un punto cardine del progetto di tesi è l'utilizzo dell'estetica del prodotto per fini funzionali. Troppo spesso l'estetica di un'oggetto viene sviluppata in fasi secondarie di progetto e soprattutto viene solitamente basata su trend, mode e riferimenti che la rendono molte volte fine a sé stessa. In questo progetto l'estetica è stata uno dei punti di partenza attorno cui è poi ruotato tutto lo sviluppo delle restanti parti del sistema. Il tema dell'estetica è stato trattato con un approccio scientifico che tenta di spiegare quali sono gli effetti della bellezza su un osservatore o sull'utilizzatore di un prodotto. È stata fatta questa scelta progettuale per poter provare un nuovo approccio che metta al centro del design del prodotto l'estetica, non come semplice piacere visivo o decoro, ma con funzionalità fondamentali che influenzano l'intero sviluppo progettuale e determinano il raggiungimento degli obiettivi del sistema.

### **Arredamento intelligente**

L'industria dell'arredamento si trova da alcuni anni in una fase di stagnazione innovativa. Tutte le più grandi invenzioni e le idee innovative, che ancora oggi guidano la progettazione di elementi d'arredo, sono state introdotte dai grandi maestri dell'architettura e del design a partire dagli anni '50. Al giorno d'oggi il mondo dell'arredamento sembra essere povero di obiettivi concreti e quindi mancante di una spinta che lo porti verso l'innovazione. L'elaborato di tesi descrive l'applicazione della tecnologia ad un elemento d'arredo. Tematiche, con l'introduzione dell'IOT e della domotica si sta sviluppando notevolmente negli ultimi dieci anni nel mondo dell'interior design. Tuttavia, troppe volte si ha la sensazione che la tecnologia venga applicata ai prodotti d'arredamento per semplici fini di marketing, semplicemente per dimostrare l'avanzamento tecnologico delle aziende piuttosto che per fornire delle soluzioni al servizio dei consumatori. L'approccio che ha guidato lo sviluppo della tesi è invece partito dai bisogni dell'utente per capire come includere la tecnologia all'interno del prodotto. Tale tecnologia è sempre in funzione del raggiungimento degli obiettivi progettuali e al servizio delle persone.

## 5.2 *Considerazioni personali*

Alla fine di questo percorso posso dire che il progetto ha racchiuso e fuso molti dei miei interessi. Primo fra tutti la mia passione per l'arredamento che mi porto dietro fin dal momento in cui sono entrato al Politecnico di Milano e girato per la prima volta la città durante la design week. Questo interesse si riflette anche nella mia attuale professione come interior designer per una famosa azienda d'arredamento e sono estremamente felice di essere riuscito ad includere questa passione all'interno dell'elaborato di tesi che sancirà la conclusione del mio percorso di studi. Un altro mio grande interesse è sempre stata la mente umana, la psicologia e lo studio del comportamento. Inserire questa disciplina e applicarla in ambito progettuale non è stato solo divertente ma estremamente interessante e formativo. Spero che anche i miei progetti futuri possano essere sviluppati attraverso questo approccio e di poterlo, con il tempo, affinare e utilizzare sempre di più. Il politecnico di Milano mi ha insegnato molto a livello professionale e a livello personale. In questi sei anni il mio percorso è stato tutt'altro che lineare ma mi ha permesso di crescere, credere nelle mie capacità e sviluppare gli aspetti della mia personalità che determineranno lo sviluppo della mia carriera e della mia vita futura.



# *Bibliografia e sitografia*

Steelcase, 2021, "Changing Expectations and the Future of Work, global report"

Steelcase, 2022, "The New Era of Hybrid Work, global report"

David J. Faulds, P.S. Raju, 2021 "The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp"

A. Petrilloa, F. De Feliceb, L. Petrilloc, 2021, "Digital divide, skills and perceptions on smart working in Italy: from necessity to opportunity"

Valeria Uva, 2021, "Lo smart working piace anche ai professionisti, il 40% va oltre l'emergenza", Source: [https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-piace-anche-professionisti-40percento-va-oltre-l-emergenza-AE0AQB3?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-piace-anche-professionisti-40percento-va-oltre-l-emergenza-AE0AQB3?refresh_ce=1)

Politecnico di Milano, 2015, "Design delle opzioni Laboratorio di Sintesi"

Nikil Saval, 2015, "Office design and employee behaviour"

Joseph Varghese, Viraj Doshi, 2017, "Orthodontic office design: Principles and practice"

S. Robelski, H. Keller, V. Harth, 2019, "Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment"

James C. McElroy, Kevin P. Scheibe b, Paula C. Morrow, 2008, "Computer technology as object language: Revisiting office design"

Dublin City University Business School, Dublin, 2011, "Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance"

Sabine Sonntag, Carmen Binnewies, 2014, "Daily affect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators"

Hannes Leroy, Frederik Anseel, Nicoletta G. Dimitrova, 2013, "Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach"

Baek-Kyoo Joo, Sewon Kim, 2015, "Enhancing work engagement The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment"

Francesco Zurlo e Daniela Maurer, "Gli spazi dell'apprendimento."

Francesco Zurlo, 2011, "We work", (Capitolo 1, Design delle opzioni e nuovi spazi del lavoro)

Hewlett Packard, 2019 "Cos'è la trasformazione digitale?". Source: <https://www.hpe.com/it/it/what-is/digital-transformation.html>

Elisabetta Bevilacqua, 2022, "Il futuro della digitalizzazione passa dallo smart working", Source: <https://www.zerounoweb.it/smart-working/il-futuro-della-digitalizzazione-passa-dallo-smart-working/>

Maria Chiara Voci, 2021, "La casa post-covid, protagonista del Salone", Source: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-casa-post-covid-protagonista-salone-AEDkXxh>

Charlotte Matteini, 2021, "L'onda lunga della pandemia sulla salute mentale", Source: <https://www.fondazioneveronesi.it/magazine/articoli/neuroscienze/londa-lunga-della-pandemia-sulla-salute-mentale>

Censis, 2021, "Il lavoro dopo la pandemia" Source: <https://www.censis.it/lavoro/il-lavoro-dopo-la-pandemia>

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, Vol. 13, pp. 209-23.

Shuck, B. and Wollard, K. (2009), "Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations", *Human Resource Development Review*, Vol. 20, pp. 1-22.

Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability* 2020

Grant, C.A.; Wallace, L.M.; Spurgeon, P.C.; Tramontano, C.; Charalampous, M. Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Empl. Relat.* 2019, 41, 16-33.



## *Riferimenti immagini*

- Fig.1: <https://view.ceros.com/newmark-marketing-latam/encuesta-espacios-de-trabajo>  
Fig. 2: <https://view.ceros.com/newmark-marketing-latam/encuesta-espacios-de-trabajo>  
Fig.3: <https://www.vogue.mx/estilo-de-vida/articulo/pintar-area-de-trabajo-de-blanco-para-mujeres-exitosas>  
Fig.4: [https://stock.adobe.com/it/search/images?filters%5Bcontent\\_type%3Aphoto%5D](https://stock.adobe.com/it/search/images?filters%5Bcontent_type%3Aphoto%5D)  
Fig. 5: <https://www.officeplanet.it/blog/arredo-ufficio-l-evoluzione-del-design-dagli-anni-50-ad-oggi>  
Fig.6: <https://www.officeplanet.it/blog/arredo-ufficio-l-evoluzione-del-design-dagli-anni-50-ad-oggi>  
Fig.7: <https://www.officeplanet.it/blog/arredo-ufficio-l-evoluzione-del-design-dagli-anni-50-ad-oggi>  
Fig.8: <https://www.principalbuilders.com/projects/gusto/>  
Fig.9: <https://www.larivistaintelligente.it/>  
Fig. 10: <https://www.istockphoto.com/it/immagine/carta-da-parati-anni-60>  
Fig 11: <https://www.rifaidate.it/casa/costruire-una-casa/il-loft.asp>  
Fig. 12: <https://www.salonemilano.it/it/articoli/people/focus-elisa-ossino>  
Fig. 13: <https://www.miocugino.com/project/future-living-fuorisalone-2021/>  
Fig.14: <https://www.pinterest.it/pin/168251736065333027/>  
Fig.15: <https://www.pinterest.it/pin/168251736069594376/>  
Fig.16: <https://www.pinterest.it/pin/371828512992061654/>  
Fig.17: <https://www.pinterest.it/pin/168251736065333027/>  
Fig.18: [https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load\\_type=author&prev\\_url=detail](https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load_type=author&prev_url=detail)  
Fig.19: [https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load\\_type=author&prev\\_url=detail](https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load_type=author&prev_url=detail)  
Fig.20: <https://unsplash.com/photos/V7SKRhXskv8>  
Fig.21: [https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load\\_type=author&prev\\_url=detail](https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load_type=author&prev_url=detail)  
Fig.22: [https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load\\_type=author&prev\\_url=detail](https://stock.adobe.com/it/contributor/204020371/fran-kie?load_type=author&prev_url=detail)  
Fig.23: <https://www.moormann.de/cms/project/der-vorstand/>  
Fig.24: <https://www.pinterest.it/pin/168251736069594376/>  
Fig.25: <https://www.dezeen.com/2018/01/29/vank-wall-boxes-soundproof-pods-private-workspaces-open-plan-offices/>  
Fig.26: <https://www.frameryacoustics.com/en/products/framery-one/>  
Fig.27: <https://www.steelcase.com/products/pods/pod-tent/>  
Fig.28: <https://www.moobilia.it/prodotto/secretello-scrittoio/>  
Fig.29: <https://www.moormann.de/cms/project/der-vorstand/>  
Fig.30: [https://www.archiproducts.com/it/prodotti/lago/scrittoio-in-legno-con-ante-a-ribalta-home-office-1273-scrittoio\\_456959](https://www.archiproducts.com/it/prodotti/lago/scrittoio-in-legno-con-ante-a-ribalta-home-office-1273-scrittoio_456959)  
Fig.31: <https://www.architonic.com/it/product/caimi-brevetti-socrate-wall/1059092>  
Fig.32: [https://www.archiproducts.com/it/prodotti/hay/libreria-a-parete-in-alluminio-anodizzato-con-scrittoio-pier-system-12\\_607299#](https://www.archiproducts.com/it/prodotti/hay/libreria-a-parete-in-alluminio-anodizzato-con-scrittoio-pier-system-12_607299#)  
Fig.33: <https://www.lesetoilesarredamenti.it/prodotto/cassina-libreria-835-infinito/>