



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e
Psicologia applicata**

**Corso di Laurea Magistrale in Culture, Formazione e
Società Globale**

Tesi di Laurea Magistrale

Corpi tra luoghi e interazioni: una riflessione sociologica nelle aziende di retail

*Bodies between places and interactions: a sociological
reflection in retail companies*

Relatore:

Prof. Salvatore La Mendola

Laureando: Riccardo Ruolo

Matricola: 2018948

Anno Accademico 2023/2024

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO:	7
LA DIMENSIONE DELLE RELAZIONI IN AMBITO LAVORATIVO	7
1.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI RELAZIONE	7
1.2 L'INTERAZIONISMO SIMBOLICO	12
1.3 UN TEATRO DI RELAZIONI: IL LAVORO COME PALCOSCENICO	15
1.4 IL CONCETTO DI RUOLO	23
1.5 IL POTERE È CORPO O IL CORPO È POTERE?	27
CAPITOLO SECONDO:.....	35
I LUOGHI DEL LAVORO	35
2.1 LA CORPOREITÀ DEI LUOGHI.....	35
2.2 LUOGHI E NON-LUOGHI DI LAVORO.....	40
2.3 PLACE IDENTITY E PERSONALIZZAZIONE DEGLI SPAZI	44
2.4 OPEN SPACE: AMICO O NEMICO?	49
2.5 I NON-LUOGHI DI LAVORO: LO SMART WORKING.....	57
CAPITOLO TERZO	63
LUOGHI DI RELAZIONE: LE NARRAZIONI A CONFRONTO	63
3.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA	63
3.2 ORIENTAMENTO METODOLOGICO E STRUMENTI DELLA RICERCA	65
3.3 I PROFILI DEI NARRATORI.....	68
3.4 GLI INGREDIENTI DELLE RELAZIONI	70
3.5 INTERPRETARE I LUOGHI	81
CONCLUSIONE	87
BIBLIOGRAFIA.....	90
SITOGRAFIA.....	96

INTRODUZIONE

Nel linguaggio quotidiano le parole “luogo” e “relazione” si usano molto spesso. La reciproca influenza che i due termini hanno su di loro è, però, molto spesso ignorata o messa in secondo piano. Un tema così complesso e affascinante attraversa moltissime discipline, come l'architettura, la psicologia sociale, l'antropologia e, ultima ma non meno importante, la sociologia. I luoghi che viviamo quotidianamente svolgono un ruolo significativo nella formazione delle interazioni sociali e, al contempo, le relazioni instaurate possono plasmare l'aspetto e la funzione di quei luoghi. Questa dinamica di interazione è una palese testimonianza dell'interconnessione esistente tra l'ambiente fisico e quello sociale, con effetti che possono essere evidenti o sottili, ma comunque sempre rilevanti. Il modello socio-economico a cui siamo abituati e dentro cui siamo immersi si concentra su aspetti completamente differenti, quali il successo, la fama, il denaro, tutti elementi che, per essere ben introiettati, hanno bisogno di oscurare la cura dei rapporti interpersonali e la costruzione di solide relazioni. Ancora oggi si sente un gran vociare di persone che urlano a squarciagola la necessità di costruire comunità e reti sociali; le loro urla, però, a volte sottendono un malessere che non ha nome e che tenta di rifugiarsi nelle immagini del passato ideale, in cui le persone condividono, si aiutano, rimangono l'uno a fianco dell'altro. Questo latente bisogno di ritrovare umanità nascosta da qualche parte, per scacciare via quella sensazione di svuotamento che la mancanza di relazioni comporta nell'essere umano. Ciò è visibile anche nei luoghi di lavoro. L'introduzione dello *smart working* e degli *open space* rappresentano i simboli della lotta contro l'isolazionismo causato dall'espandersi delle tecnologie anche in ambito lavorativo. Il crescente aumento del lavoro a distanza permette sicuramente un migliore soddisfacimento di bisogni personali, a cui gli attori possono dare sfogo grazie alla flessibilità che il lavoro da casa concede loro, ma l'altra faccia della medaglia è la perdita di relazioni. L'interfacciarsi con gli altri attraverso una telecamera può non essere un modo alternativo alla socialità ma, anzi, può ridurla ulteriormente. I vantaggi sono innegabili, ma gli svantaggi forse andrebbero ulteriormente sviscerati ed adeguatamente analizzati. In virtù di ciò che è stato detto, con il presente elaborato si intende quindi indagare come luoghi

e relazioni siano legati da una reciproca influenza in riferimento all'ambiente lavorativo delle aziende di *retail*. In particolare, il primo capitolo si è concentrato maggiormente sull'analisi della letteratura che si è interessata al concetto di relazioni in sé, ai suoi sviluppi e alle sue implicazioni. Attraverso l'utilizzo dell'approccio interazionista, si è posta enfasi sul processo relazionale di costruzione e ricostruzione dei rapporti. Oltre a ciò, nel primo capitolo si indagherà brevemente l'evoluzione del concetto di relazione in sociologia e la metafora teatrale del pensiero goffmaniano. Continuando con la lettura, se nel primo capitolo ci si è occupati di relazioni, nel secondo capitolo, attraverso un focus sul corpo come anello di congiunzione, si è spostata l'attenzione focalizzandola sul concetto di luogo ed in particolare su come esso strutturi precise routine relazionali. Sfruttando sempre la letteratura a disposizione, è stata introdotta una riflessione sul come i diversi luoghi della quotidianità lavorativa vengono interpretati dagli attori sociali coinvolti. Difatti, alle trasformazioni dei luoghi corrisponderanno necessariamente altrettante trasformazioni relazionali, come si dimostrerà analizzando gli ambienti *open space*. Nel terzo ed ultimo capitolo, invece, dopo una breve descrizione degli strumenti, delle metodologie utilizzate e dei profili dei narratori, si è passati all'analisi del loro modo di raccontarsi in accordo con l'approccio dialogico utilizzato. Le loro narrazioni verranno analizzate alla luce delle teorizzazioni presentate nei precedenti capitoli.

CAPITOLO PRIMO:

LA DIMENSIONE DELLE RELAZIONI IN AMBITO LAVORATIVO

Il primo capitolo del presente elaborato sarà dedicato alla trattazione del concetto di relazione. Inizialmente verrà proposta un'analisi sull'evoluzione dell'interpretazione di tale concetto e di come esso si sia trasformato e aggiornato con il passare degli anni con un focus sulla corrente dell'interazionismo simbolico. L'utilizzo dell'approccio interazionista è sembrato il più puntuale ed adeguato per dare visibilità al carattere relazionale del fenomeno. Successivamente mi dedicherò agli studi intrapresi da Erving Goffman sulle relazioni e sul concetto di metafora teatrale e di *self-impression management*, i quali, a distanza di anni, rimangono attualissimi oltre che rivestire un grande aiuto per la comprensione del fenomeno. I paragrafi successivi saranno dedicati all'analisi del concetto di ruolo e sulla sua evoluzione collegato sempre a come esso possa influenzare e modificare le relazioni interpersonali. Al termine del capitolo verranno introdotti anche degli studi e delle riflessioni che hanno approfondito il tema del potere e del corpo con un tentativo di collegamento fra i due concetti per cercare di instillare un possibile ulteriore sviluppo degli studi a riguardo.

1.1 L'evoluzione del concetto di relazione

Perché mai ci si dovrebbe occupare dello studio di aspetti del comportamento sociale che risultano così banali all'apparenza? Attività marginali quali per esempio lo stare con una persona che conosciamo, che sia tra amici, familiari o colleghi sembra essere di scarso interesse a causa del fatto che sono cose che si fanno innumerevoli volte senza prestare attenzione; ciò, invece, riveste grande importanza per la sociologia e passa, per la disciplina, da essere un'attività priva di interesse ad una che invece può offrire molti spunti di riflessione.

“Le routine di tutti i giorni, che ci mettono più o meno costantemente a diretto contatto con gli altri, rappresentano il grosso delle nostre attività sociali. Le nostre

routine giornaliere, dunque, e le interazioni con gli altri che esse prevedono, danno forma e struttura a ciò che facciamo. Studiandole possiamo imparare moltissimo su noi stessi come esseri sociali e sulla vita sociale medesima”.¹

Lo studio delle relazioni in sociologia è quindi fondamentale per comprendere come gli individui si relazionano tra di loro, come si formano strutture sociali e come le dinamiche relazionali influenzano la vita individuale e collettiva.

Le relazioni occupano un ruolo centrale nello studio sociologico, poiché sono il fondamento delle interazioni umane e delle dinamiche sociali. La sociologia esamina le relazioni in vari contesti che possono essere familiari, amicali, amorosi, istituzionali e lavorativi. Tali contesti relazionali possono essere oggetto d'analisi in vari studi che possono aiutare a comprendere come si formano, si evolvono e di conseguenza influenzano i comportamenti individuali e collettivi. Le relazioni possono variare notevolmente in base al loro scopo, alla natura dell'interazione e soprattutto al contesto. Ad esempio, le relazioni familiari, in genere, sono caratterizzate da legami di sangue e profonde interconnessioni emotive, mentre invece quelle lavorative sono generalmente basate sulla collaborazione per obiettivi comuni. Esaminando come si formano e si sviluppano le relazioni, si indaga anche come le dinamiche interne delle relazioni stesse influenzino il comportamento dei singoli e del gruppo. Per far ciò, possono essere attivati studi su fattori quali il potere, i conflitti, le asimmetrie di status e di influenze sociali che modellano l'interazione all'interno di una relazione. Le relazioni, inoltre, possono essere utili per indagare sia la struttura sociale che le reti sociali. Con la prima si mette in risalto come la posizione di un individuo all'interno di reti di relazioni possa influenzare il suo status sociale, le opportunità disponibili ed il suo accesso alle risorse. Con la seconda, invece, viene indagato come le reti sociali, rappresentando il complesso intreccio di relazioni interpersonali di un individuo, possano variare in dimensione e tipi di legami, ma anche come possano avere un impatto sulla diffusione di informazioni, sul sostegno sociale e sulle opportunità percepite come reali e concrete.

Prima di affrontare l'argomento cardine del seguente capitolo, risulta utile partire con una piccola riflessione: quando si tenta di sviscerare un'argomentazione

¹ Giddens A., 1982, *Sociologia*, Il Mulino, Bologna 1991, pp. 92

densa come quella che si tenterà di fare successivamente con il concetto di relazione, è di fondamentale importanza ripercorrere i passi fatti nel corso del tempo grazie alla bibliografia disponibile. Partire dal principio, quindi, consente al lettore di avere una lente di ingrandimento con la quale riuscire ad avere una immagine nitida e chiara dei concetti e delle riflessioni proposte. Difatti, come sosteneva Jeffrey Alexander, le scoperte delle scienze sociali sono sempre mediate dai testi classici; questa citazione, a guisa di premessa concettuale, è utile per capire quanto effettivamente si pensi ai classici quando si tenta di far ricerca sociologica e di come, nello specifico per l'interesse del presente lavoro, sia necessario intraprendere un percorso che spieghi l'evoluzione del concetto di relazione a partire, appunto, dai classici fino ad arrivare alla concezione sviluppata in epoca più recente da Pierpaolo Donati.

Lo studio del tema delle relazioni ha assunto diverse sfumature nel corso del tempo, sia dal punto di vista della concezione che dello sviluppo del pensiero: anche se risulta improprio parlare di relazione nel periodo classico a causa della mancanza del concetto di società (che veniva assorbito dalla parola politica), il tentativo di comprensione del termine relazione si è sviluppata a partire dalla filosofia aristotelica, che ha influenzato ampiamente anche tutte le teorie che si svilupparono in seguito. Come espone chiaramente Donati,

“in Aristotele la categoria filosofica di «relazione» è una locuzione avverbiale che sta a significare «in rapporto a» ciò che ha realtà sostanziale. Ha un sapore basicamente spaziale: ad esempio, individuo una relazione fra il mio computer e il tavolo se dico che il primo è appoggiato sul secondo. (...). Si assume che l'uomo sia «animale politico» per natura, cioè che non possa realizzarsi se non nelle relazioni con gli altri (e invero nel bene comune della città), ma le modalità relazionali sono viste come derivate dalla sua natura sostanziale (l'uomo è portato «naturalmente» a fare famiglia, a vivere nella polis, ecc.).”²

È nel XV secolo che, a seguito della scoperta dell'America, si comincia a sviluppare consistentemente un forte interesse nei riguardi delle relazioni. Nonostante la relazione fosse analizzata prevalentemente come categoria

² Donati, P., *Sociologia della relazione*, Il Mulino, Bologna 2013 pp. 53

astratta e con forti influenze e derivazioni dalla teologia cristiana, è questo il periodo che maggiormente segna il cambio di prospettiva.

A seguito di un periodo di incerta impostazione, è solo a partire dalla fine dell'Ottocento che si comincia a sviluppare una "dottrina delle relazioni sociali"³, sia in Inghilterra e Francia, sia oltreoceano, negli Stati Uniti, con la Scuola Di Chicago. È, però, principalmente in Germania grazie ad autori come Georg Simmel, Max Weber e, in epoca più recente, Martin Buber che avviene una vera e propria svolta nella disciplina.

Il primo teorico che, infatti, si spinse verso una concezione sociologica fondata su una solida ontologia relazionale fu, appunto, Georg Simmel: il sociologo ha offerto una prospettiva unica sulle relazioni sociali, concentrando la sua attenzione sulle dinamiche complesse che si verificano nelle interazioni umane. La sua teoria ha contribuito a sviluppare una comprensione più profonda della natura delle relazioni interpersonali e del loro ruolo nella costruzione della società. Fin dai primi capitoli del libro *Lo Spazio Dell'Interazione* (2019)⁴, un'importanza centrale nella costruzione del pensiero Simmeliano è dedicata alla trattazione della categoria sociologica della relazione, che il sociologo introduce attraverso il termine *Wechselwirkung*. Nonostante la difficoltà nel trovare un'adatta traduzione, essa può essere intesa come azione reciproca, relazione, interazione, letteralmente effetto di scambio. Oltre, però, al *Wechselwirkung*, altro termine chiave introdotto a completamento di tale concetto relazionale è quello di *Vergesellschaftung* ossia "sociazione"; il primo, inteso come azione reciproca o inter-azione, è il produttore di sempre più complesse forme di interazione sospinto dalla più ampia differenziazione materiale della società. Tali forme sono appunto quelle della relazione sociale; tanto più vengono implementati dei processi di scambio, confronto ed interazione, tanto più la società relazionale prende forma lentamente. Il secondo, invece, viene descritto come

"tutto quello che si trova negli individui, nei luoghi immediatamente concreti di ogni realtà storica, come pulsione, interesse, finalità, inclinazione, condizione

³ Ivi, pp. 55

⁴ Simmel, G., 2019, *Lo Spazio dell'Interazione*, Armando Editore

psichica e movimento, presente in modo tale che da esso o in esso abbia origine l'azione su altri o l'influsso su altri".⁵

Quest'ultima citazione mostra, dettagliatamente, come la traduzione italiana "sociazione" sminuisca e deturpi il vero significato della parola tedesca;⁶ il termine italiano in qualche modo richiama a qualcosa che sta per "essere sociale", ma che ancora non lo è, come se fosse in una specie di fase embrionale lentamente diretta verso il completamento, mentre la parola tedesca esplicita chiaramente il significato voluto da Simmel secondo il quale

"gli individui crescono insieme in una unità in cui gli interessi si realizzano".⁷

Negli ultimi decenni si è invece sviluppata una prospettiva teorica e metodologica che si discosta dalla tradizionale indagine sociologica. La sociologia relazionale di Pierpaolo Donati è portatrice di una impostazione radicalmente diversa e si discosta dalle pratiche tradizionali che, seppur degne di merito, è come se mancassero di qualcosa.

"Le sociologie relazioniste sono caratterizzate dal fatto di vedere la realtà sociale come uno svolgimento circolare e indefinito nel tempo della relazione sociale come fine a se stessa (la relazione sociale diventa il fine ultimo o eschaton dei processi, essendo essa stessa mera processualità), mentre secondo la nostra sociologia relazionale – che segue il realismo critico –, quando si dice che la realtà sociale è «relativa» si intende dire che essa esiste «in relazione a»; ossia, si sottolinea che il carattere «relativo» di un fenomeno sociale indica una «relazione fra» entità, laddove la relazione ha una sua struttura, funzioni, articolazioni, ossia è unità delle distinzioni e non già arbitrarietà o mera processualità situazionale."⁸

Quella di Donati è una prospettiva la cui idea è che le relazioni siano il fondamento della società, che non siano semplici conseguenze delle azioni di ognuno, ma, al contrario, costituiscono il tessuto stesso della vita sociale. Non si

⁵ Simmel G., 1997, *La Socievolezza*, Armando Editore, pp. 38

⁶ "i limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo". In questo caso la traduzione italiana fa perdere parte del significato originale del pensiero simmeliano; per maggiori info consultare Wittgenstein L., 1933, *Tractatus logico-philosophicus e Quaderni 1914-1916*, Einaudi 2009

⁷ Simmel G., 1997, *La Socievolezza*, Armando Editore, pp. 38

⁸ Donati P., *Sociologia della relazione*, Il Mulino, Bologna 2013 pp. 59-60

avrà la pretesa di approfondire nei minimi dettagli una teoria di così grande importanza e portata teorica, ma è quantomeno doveroso esplorare almeno alcuni punti di tale prospettiva che possono essere utili per una migliore comprensione del presente lavoro. Donati, attraverso l'idea secondo la quale le relazioni sono anche delle risorse, intese non solo materiali, ma anche immateriali (supporto emotivo), cerca di indagare come esse vengano distribuite, ma anche chi riesce ad averne accesso e come. Questo aspetto, il quale verrà indagato maggiormente nei paragrafi successivi, evidenzia il ruolo delle relazioni di potere e il conflitto che da ciò può derivare. Come comprensibile, quindi, Donati critica fortemente l'individualismo e l'egoismo, ritenendoli mezzi limitati, distorsivi e controproducenti; dato che l'individuo è immerso in una rete relazionale, il suo benessere è fortemente influenzato dalla reciprocità, linfa vitale per il funzionamento degli ingranaggi che muovono la relazione. Al contrario, la mancanza di reciprocità può portare a tensioni che non solo rovinano la rete relazionale, ma anche tutte le risorse che dal rapporto di *do ut des* derivano. In sintesi, Donati offre una prospettiva innovativa oltre che densa e ricca di pensieri in grado di analizzare approfonditamente le relazioni sociali e la società stessa, offrendo strumenti diversificati e ad ampio spettro per esplorare la complessità delle interazioni umani in contesti diversi.

1.2 L'interazionismo simbolico

La scelta d'inserire un paragrafo dedicato all'Interazionismo Simbolico nasce dalla volontà di dare rilevanza ai significati soggettivi costruiti e ri-costruiti nelle interazioni sociali quotidiane. L'approccio interazionista, noto anche come interazionismo simbolico, è un paradigma teorico che fa parte della sociologia e che trae le sue radici da alcuni concetti della psicologia sociale; esso si concentra sull'analisi delle interazioni sociali oltre che dei significati condivisi e della costruzione della realtà attraverso simboli e linguaggi. Secondo gli interazionisti, quindi, la realtà non è oggettiva e preesistente, ma è costruita attraverso le interazioni che i soggetti quotidianamente vivono. Inoltre, viene enfatizzata l'importanza dell'individuo come attore sociale attivo e creativo, attraverso l'idea

che le persone non sono semplici destinatari passivi di influenze sociali, ma partecipano alla costruzione della realtà attraverso, appunto, le loro interazioni. Riprendendo le trattazioni di Cooley, il cui pensiero verrà affrontato nel paragrafo successivo, George Herbert Mead pone concretamente le radici teoriche della corrente dell'interazionismo simbolico, anche se il termine verrà successivamente coniato da Herbert Blumer, le cui trattazioni saranno esposte in seguito. Mead, (psicologo sociale) appartenente alla Scuola di Chicago, propone una teoria che ruota attorno al concetto secondo il quale l'individuo sviluppa un senso di sé attraverso le interazioni sociali e l'uso di simboli condivisi con gli altri membri della società a cui appartiene, esponendo il tutto attraverso il termine *altro generalizzato*. Mead individua due momenti nello sviluppo processuale del sé, nessuno dei quali indipendente dalla relazione con l'*alter*. Il primo ha a che fare con gli atteggiamenti che gli altri hanno direttamente nei confronti dell'individuo, il secondo riguarda invece uno sviluppo "integrale" del sé al quale concorrono sia gli atti e gli atteggiamenti degli attori sociali ad esso vicini, sia

"l'organizzazione degli atteggiamenti dell'altro generalizzato o del gruppo sociale nella sua totalità, al quale l'attore sociale appartiene".⁹

In altre parole, l'*altro generalizzato* può essere definito come l'insieme organizzato degli atteggiamenti della comunità di appartenenza interiorizzati dall'individuo e che giocano un ruolo fondamentale nel dialogo interiore dell'attore stesso, ponendo ulteriormente l'accento sulla natura relazionale del rapporto tra l'individuo (e la costruzione del suo sé) e la società tutta. È proprio nella comunicazione introspettiva che l'individuo utilizza il punto di vista dell'altro generalizzato, il quale rappresenta la consapevolezza che l'attore sociale ha interiorizzato riguardo ai

"modi di agire di chi è coinvolto nello stesso processo".¹⁰

⁹ Mead G. H., 1934, *Mente, sé e società. Dal punto di vista di uno psicologo comportamentista*, Giunti, Firenze 1972, pp. 173

¹⁰ *Ibidem*

Mead ha sottolineato più volte l'importanza dei simboli nella comunicazione umana; i simboli, come le parole, hanno significati condivisi all'interno della società e le persone ne attribuiscono un significato attraverso le interazioni. Questi processi di attribuzione di significato e interazione sono appunto fondamentali per lo sviluppo e la comprensione del sé e degli altri.

Come sottolinea più volte Blumer¹¹, il pensiero di Mead rappresenta un capovolgimento delle visioni dominanti delle scienze sociali che, fino ad allora, comprendevano l'individuo come mero reagente a oggetti preesistenti ad esso. La concezione del sé conferisce un significato nuovo all'azione dell'attore sociale intesa come prodotto del processo d'interpretazione dei significati delle azioni e degli atteggiamenti altrui che hanno luogo nell'autointerazione. Come accennato precedentemente, il termine "Interazionismo Simbolico" è stato coniato da Herbert Blumer nell'omonimo volume pubblicato per la prima volta nel 1969; egli, riprendendo il pensiero di diversi autori, primo fra tutti G. H. Mead, elabora tre premesse fondamentali:

1. "Gli esseri umani agiscono verso le cose sulla base del significato che queste hanno per loro";¹²
2. "Il loro significato è derivato da, o sorge, dall'interazione sociale di ciascuno con i suoi simili";¹³
3. "I significati sono trattati e modificati lungo un processo interpretativo, usato dalla persona nel rapporto con le cose che incontra".¹⁴

Una riflessione preliminare su cosa Blumer, sulla scia del pensiero di Mead, intendesse per "cosa" è quantomeno doverosa; essa non deve essere confusa con la concretezza che la parola stessa veicola. Per "cose" s'intendono sì gli oggetti del mondo fisico, ma anche le istituzioni, le categorie d'individui, i valori, le attività degli altri e le situazioni di vita quotidiana; solo a seguito di tale precisazione è possibile proseguire con l'analisi delle tre premesse sopracitate.

¹¹ Blumer H., 1969, *Interazionismo simbolico*, Il Mulino, Bologna 2008

¹² Ibidem, pp. 34

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

Se la prima evidenzia l'importanza dei significati per gli attori sociali, elemento al quale non è possibile trascendere in un'analisi sociologica, nella seconda riflessione si sposta sull'origine di tali significati che vengono compresi nei termini di "prodotti sociali". Il modo in cui ci si comporta nei confronti di una cosa dipende in buona parte dal modo in cui gli altri lo fanno; il significato, qui inteso come frutto delle interazioni sociali, può però essere modificato dall'individuo attraverso un processo d'interpretazione. Il senso conferito all'oggetto è dunque costruito socialmente e funge da guida per l'azione dell'individuo ma non è dato una volta per tutte. L'attore sociale, nell'interazione con sé stesso, seleziona ed opera una negoziazione sui significati che vengono talvolta modificati secondo i suoi obiettivi, le sue azioni e, in generale, dall'interpretazione delle situazioni di vita quotidiana. Uno dei grandi meriti di Blumer è stato quello di aver spostato la trattazione di Mead dall'approccio della psicologia sociale a quello tipico della sociologia.

1.3 Un teatro di relazioni: il lavoro come palcoscenico

L'essenza stessa della vita umana è intrecciata con il concetto di relazione; sin dai primi istanti di vita, infatti, ci troviamo immersi in un intricato insieme di connessioni con il mondo che ci circonda. Le relazioni, che possono assumere complesse e variegate forme, si manifestano quotidianamente in molti aspetti della nostra esistenza; dalle interazioni familiari a quelle lavorative, da quelle formali a quelle informali. Esse rivestono il tessuto attraverso il quale condividiamo emozioni, conoscenze ed esperienze e cercano di soddisfare il nostro intrinseco bisogno di connessione con gli altri. L'analisi delle relazioni umane spazia dall'intimo al sociale, dall'individuale al collettivo, aprendo finestre sulla comprensione della costruzione della nostra stessa società. In questa esplorazione delle relazioni emergono dinamiche complesse e affascinanti che plasmano il nostro modo di pensare, agire e crescere come individui immersi in un mondo intrecciato da legami invisibili ma profondamente significativi. Charles Horton Cooley fu il primo, agli inizi del Novecento, a dare rilievo all'interazione sociale nella formazione del sé introducendo il concetto del *looking glass self*; il

termine descrive il processo attraverso il quale le persone percepiscono il sé definibile non tanto come il modo in cui gli altri le costruiscono, quanto come il prodotto di come gli individui pensano di essere percepiti dagli altri: usando, quindi, l'interazione come una sorta di specchio attraverso il quale guardarsi, le persone utilizzano il giudizio degli altri come bilancia per misurare la percezione del sé, la propria condotta, i propri valori e comportamenti.

“As we see our face, figure, and dress in the glass, and are interested in them because they are ours, and pleased or otherwise with them according as they do or do not answer to what we should like them to be; so in imagination we perceive in another's mind some thought of our appearance, mannes, aims, deeds, character, friends, and so on, and are variously affected by it.”¹⁵

Ad esempio, in ambito lavorativo, il processo sopra descritto potrebbe ipoteticamente apparire in questo modo: immaginiamo un soggetto che, dopo essere stato ufficialmente assunto da una nuova compagnia, e che ha sempre dimostrato ottime capacità e, di conseguenza, possiede una buona autostima riguardo al fatto di saper svolgere il proprio lavoro professionalmente. Quando tuttavia inizia il nuovo lavoro, si rende conto che, oltre a non conoscere i nuovi colleghi, realizza come i gruppi sociali siano diametralmente diversi rispetto a quelli della precedente azienda. Nel corso delle prime settimane, il soggetto cerca di interagire con i nuovi colleghi e partecipa a diverse riunioni e attività extra-lavorative; durante una riunione, però, alcuni colleghi iniziano a fargli notare come sia capitato che il lavoro da lui svolto fosse, a volte, impreciso ed incompleto. Ciò influenzerà la percezione del soggetto su sé stesso poiché potrà cominciare a dubitare delle sue abilità e conoscenze lavorative e a chiedersi se la sua professionalità sia realmente tale come credeva o no. Inoltre, le critiche ricevute lo porteranno a riflettere anche sul suo comportamento in generale e a domandarsi qualora egli sia davvero un collega piacevole e amichevole da avere attorno come pensava quando lavorava nella precedente azienda. In questo esempio è evidente come la percezione di sé del soggetto possa venir modellata dalla interpretazione che il soggetto stesso ha sulle riflessioni degli altri su di lui;

¹⁵ Cooley C. H., 1902, *Human Nature and the Social Order*, Forgotten Books, Londra 2012, pp.152

le critiche tendono a influenzare l'autostima e la percezione di sé come lavoratore. La visione di sé del soggetto, quindi, è direttamente influenzata dalla interpretazione delle percezioni degli altri su di sé. Il processo del *looking glass self*, inoltre, è complicato ulteriormente dal contesto di ciascuna interazione e dalla natura delle persone coinvolte e, infatti, non tutti i *feedback* hanno la stessa valenza; le persone potrebbero percepire come più importanti i *feedback* di soggetti che stimano e ammirano di più rispetto a quelli di sconosciuti o di conoscenti e, per di più, i segnali potrebbero essere mal interpretati. Generalmente, infatti, le persone cominciano a riconsiderare il loro sistema di valori quando entrano in un percorso di cambiamento del proprio comportamento e della propria visione del sé. In altre parole, il processo del *looking glass self* è un percorso di allineamento, dove le persone cercano di creare un equilibrio consistente tra il loro mondo interno ed esterno e, pertanto, continuano a percepire, aggiustare e migliorare il loro equilibrio di vita.

L'essere umano, sosteneva Aristotele, è un animale sociale; dall'individuo alla coppia, dai piccoli gruppi alle comunità che popolano città e metropoli, si tende ad associarsi con altri. Le forme che questa socialità può assumere, sebbene siano il risultato di un istinto naturale, si differenziano fra loro in base al contesto di riferimento: basti pensare, in ambito lavorativo, a quanta differenza ci sia fra l'Italia e i paesi nordici. L'Islanda, ad esempio, fu la prima ad introdurre la cosiddetta "four days a week", ossia la settimana corta che va dal lunedì al giovedì, nel 2015 e, infatti, "i risultati sono stati buoni, con le imprese che hanno registrato una maggior produttività e l'86% dei dipendenti che ha scelto i quattro giorni all'insegna del "meno stress".¹⁶ In Italia, invece, la convinzione che lavorare meglio significasse di più è la più comune nei luoghi di lavoro del paese, dove, in alcuni casi, la possibilità dello smart working non viene presa nemmeno in considerazione. Certo, alcuni lavori non possono permettersi di essere erogati da casa, ma nella maggior parte dei casi, comunque, anche se si potesse avendo a disposizione solamente un computer e una connessione internet, molti datori di

¹⁶ [https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/ofc/in_evidenza/2023/04/13/lavorare-4-giorni-a-settimana-in-mezza-europa-e-gia-possibile_252f6f33-3183-40b2-8754-d2fa919b2f44.html#:~:text=Ha%20iniziato%20il%27Islanda%2C%20una,insegna%20del%20"meno%20stress](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/ofc/in_evidenza/2023/04/13/lavorare-4-giorni-a-settimana-in-mezza-europa-e-gia-possibile_252f6f33-3183-40b2-8754-d2fa919b2f44.html#:~:text=Ha%20iniziato%20il%27Islanda%2C%20una,insegna%20del%20)

lavoro preferiscono che i dipendenti si presentino in ufficio, cosa che emergerà anche più concretamente dalle interviste condotte ed esaminate nel terzo capitolo. Ovviamente, però, non tutti incoronano lo smart working a re della modernità e, infatti, un giusto bilanciamento fra presenza e lavoro da casa è una delle riflessioni più presenti anche tra gli intervistati del presente lavoro. Lo smart working è utile per staccare, per andare incontro a particolari esigenze che l'individuo può avere, rilassa e, a volte, può anche far lavorare meglio. D'altro canto, anche l'ufficio fa bene, fa stare in compagnia, aumenta la socialità e, se vissuto con i giusti ritmi, può aumentare anche il sentimento di appartenenza ed identificazione che il lavoratore ha nei confronti della propria azienda. Come appena descritto, quindi, donne e uomini sono esseri sociali perché il soddisfacimento di moltissime necessità implica una relazione con una o più persone, siano colleghi, amici o familiari. Il comportamento adottato in pubblico, inoltre, è spesso vincolato a ciò che si ritiene essere appropriato in una determinata situazione. Ad esempio, la maniera in cui si cammina e ci si comporta per strada, come ci si veste e come si comunica è collegato, in base appunto alla situazione, alla ricerca di approvazione da parte di altri individui. Di conseguenza, modificare o adattare il proprio comportamento può a volte essere considerato come una strategia umana per conseguire l'accettazione da parte dell'individuo all'interno della società in cui vuole, consciamente o inconsciamente, aderire. In una scena¹⁷ del film *“La ricerca della felicità”* di Gabriele Muccino è esemplificato alla perfezione il fenomeno sopra descritto: dopo estenuanti tentativi, il protagonista Chris Gardner riesce a concordare un colloquio con l'azienda con cui desidera ardentemente lavorare. La sera prima però, mentre sta imbiancando casa, viene arrestato dalla polizia per non aver pagato una serie di multe e, non potendo pagare la cauzione, è costretto a passare la notte in cella. Alla mattina viene rilasciato appena in tempo per andare al colloquio ma, ovviamente, non ha il tempo materiale per lavarsi e cambiarsi i vestiti. Si presenta quindi al colloquio trasandato, con vestiti logori e con macchie di vernice sui capelli; notando immediatamente lo stupore al tavolo degli intervistatori, spiega subito la situazione senza troppi fronzoli e, per alleggerire la situazione, fa una battuta ad

¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=4d2HJ-x5Gew>

effetto. La scena è geniale perché mette in mostra come, arrivando al colloquio senza curare il proprio aspetto, il protagonista distrugga in mille pezzi il dato per scontato. Ciò spiazzava i signori che invece, dentro al loro completo firmato, mai si sarebbero aspettati di trovarsi di fronte un candidato in queste condizioni. Rompendo la routine che inconsciamente rassicura chi sta dietro la scrivania, Chris deve adattare appunto il proprio comportamento e il proprio atteggiamento per cercare di farsi comunque accettare dalla troupe di pezzi grossi dell'azienda e, utilizzando dapprima la sincerità e poi l'ironia, ricerca la loro approvazione cosciente della situazione in cui si trova e della posizione che ricopre.

Questo interessante fenomeno sociale, con chiare derivazioni dal concetto del *looking glass self* di Cooley esposto qualche riga sopra, è stato negli ultimi anni denominato *self-impression management*. Qualora possa sembrare un qualcosa di scontato e di poco valore poiché praticato da ognuno di noi nella sua vita di tutti i giorni senza rendersene conto, è invece un fenomeno di grande importanza e che sta riscuotendo rinnovato interesse nella disciplina sociologica.

L'immagine da noi trasmessa, quindi, rappresenta un fattore dirimente per la costruzione del processo di relazione che viene quotidianamente gestito dagli individui in diversi ambiti della loro vita. Essa è il risultato dell'incessante tentativo di presentazione di noi stessi e del tentativo di controllo delle impressioni che desideriamo dare a chi ci circonda; il *self-impression management* si riferisce appunto al processo attraverso il quale le persone cercano di controllare che gli altri hanno di loro stessi durante le interazioni sociali. Questo processo, come già accennato, coinvolge l'adozione di comportamenti, maschere e ruoli specifici al fine di creare una determinata immagine di sé stessi agli occhi degli altri. Lo studio di questo affascinante meccanismo sociale è legato ad un pilastro della sociologia contemporanea e tra i principali studiosi dell'interazione sociale: Erving Goffman. Secondo il sociologo canadese, il *self-impression management* consiste nel "modo in cui ogni persona cerca di controllare ed influenzare l'impressione del sé che lascia negli altri, a seconda della situazione"¹⁸. Come appare chiaro da questa definizione, e come accennato precedentemente, emerge poderosamente l'importanza del contesto nel quale diviene cruciale

¹⁸ Goffman E., 1959, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna 1997, pp. 17

adattare il proprio comportamento. Difatti, ogni qualvolta si faccia ricorso a questa strategia, l'individuo è costretto a conformare la propria apparenza esteriore alle caratteristiche della situazione in cui è immerso.¹⁹

Goffman, per spiegare meglio e più concretamente il meccanismo descritto sopra, utilizzerà la cosiddetta metafora drammaturgica: per spiegare come gli individui interagiscano e gestiscano le impressioni durante le loro interazioni quotidiane, il sociologo crea un famoso parallelismo fra la vita sociale e un'opera teatrale. In altre parole, Goffman suggerisce che le persone agiscano come attori in una rappresentazione teatrale dove ogni situazione è vista come una "scena" che va a comporre una serie di "atti". Una parte fondamentale della metafora viene strutturata con l'introduzione del concetto di maschera: con questo termine Goffman vuole rappresentare le identità che le persone proiettano, a volte anche differendo dalla loro autentica personalità; ciò accade per quella spinta del "*self-management impression*" che porta gli individui a gestire le impressioni che gli altri hanno di loro, controllando il loro comportamento e le loro emozioni per creare una determinata immagine di loro stessi che pensano possa essere la più adeguata a quel contesto. La metafora drammaturgica distingue, inoltre, tra il palcoscenico ed il retroscena; il primo è, appunto, il palco, dove le persone si esibiscono di fronte al loro pubblico e dove sono esposti in tutto e per tutto nel loro essere. Il secondo, invece, è la parte a cui Goffman si dedica con più vigore, essendo anche quella più interessante, poiché rappresenta la parte in cui le persone non si sentono sotto la lente d'ingrandimento del palcoscenico e possono, quindi, essere più rilassate ma soprattutto autentiche perché lontane dagli occhi del pubblico. A tal proposito, Goffman propone un esempio che aveva descritto già precedentemente in una ricerca fatta in un hotel delle Isole Shetland; di fronte al pubblico, ossia in sala, l'*équipe* dei camerieri inscenavano una *performance* comportandosi sempre in maniera deferente rispettosa, paziente ed educata verso i clienti. Nel loro retroscena (la cucina), ossia lo spazio nascosto

¹⁹ Ciò verrà ampiamente ripreso all'interno del prossimo capitolo, con un focus su come una ricerca della Harvard Business School abbia dimostrato come gli uffici open space non siano in realtà così in grado di promuovere il co-working e come il comportamento possa essere influenzato dai colleghi, o meglio, come la percezione del giudizio dei colleghi modifichi e alteri la scelta comportamentale del soggetto.

al pubblico, invece, assumevano un atteggiamento totalmente diverso, più informale e meno rispettoso, dispiegando il loro vero essere con scherzi, risate e battute di ogni genere. Di conseguenza, se un cameriere divulgasse i segreti del gruppo ai clienti in sala, il gruppo stesso ne risulterebbe insabbiato e a rischio rottura poiché la performance apparirebbe insensata e falsa. I segreti devono necessariamente rimanere all'interno del gruppo poiché da ciò ne dipende la sussistenza; appartenere ad un gruppo significa, soprattutto, dividerne e mantenerne i segreti.

“Il fine generico di ogni équipe è quello di mantenere la definizione della situazione proiettata durante la rappresentazione. Ciò può implicare un'ipercomunicazione di certi fatti e un'ipo-comunicazione di altri. Data la fragilità e la necessità di coerenza espressiva della realtà che viene messa in scena, vi sono dei fatti che, se venissero notati durante lo spettacolo, screditerebbero o renderebbero inutile l'impressione che si cerca di dare. Si può dire che questi fatti procurano informazioni distruttive. Il problema fondamentale di molte rappresentazioni, quindi, consiste nel mantenere il controllo delle informazioni: agli spettatori non deve essere possibile ottenere informazioni distruttive sulle situazioni che vengono definite. In altre parole, un'équipe deve essere capace di mantenere e far mantenere i propri segreti.”²⁰

Nella ricerca di cui mi occupo in queste pagine, ciò è potuto venire alla luce anche nel periodo di ricerca degli intervistati che hanno preso parte al seguente lavoro; nonostante venisse loro presentato un modulo che attesti il mantenimento della privacy, mi sono ritrovato a dover assicurare (anche per spingere ad accettare) più di qualcuno che i loro segreti professionali e quelli dell'azienda non erano tema d'interesse e che non sarebbe stato messo a repentaglio né il loro posto di lavoro, né la loro immagine e né tantomeno la credibilità dell'azienda. La paura dello smascheramento è infatti determinante nella scelta di accordare o meno un'intervista con il sottoscritto: esattamente come sostiene il sociologo canadese, l'*unmasking* si riferisce al momento in cui qualcosa viene svelato, ossia la rappresentazione di sé che le persone mettono in atto sopra ai diversi palcoscenici della vita. Se il palco cade, le conseguenze possono essere devastanti e, infatti, la divisione tra palcoscenico e retroscena costituisce un

²⁰ Ivi, pp 165

fattore importante per la vita sociale degli individui che, in determinati contesti, indossano maschere per nascondere, modificare e adattare il loro comportamento.²¹ Questo contegno è un concetto che viene utilizzato per ampliare la riflessione sulla metafora drammaturgica e si riferisce al modo in cui le persone si comportano e si presentano in pubblico cercando di creare un'immagine di sé che sia socialmente accettabile e coerente con il contesto. Tutti i narratori ascoltati, infatti, al telefono si mostravano abbastanza restii e dubbiosi sulla buona riuscita dell'intervista, bloccati dai possibili pregiudizi nei miei confronti ed immaginandomi come un giovane e sbarbatello studente. Incontrandoci invece di persona, la modalità di interazione che assumevano nei miei confronti cambiava incredibilmente e da alcuni è stato anche ammesso che, dopo aver capito che avevo, ahimè, ormai 30 anni, si ritrovavano più aperti a parlare con qualcuno che non fosse così distante dalla loro generazione. Devo dire che, per la prima volta, non mi sono sentito a disagio ad essere uno studente magistrale verso i 30 e ciò, mentre lo scrivo, innegabilmente mi rallegra un po'. Collegato, inoltre, al concetto di contegno, Goffman analizza anche quello di deferenza e si riferisce alla pratica sociale di mostrare rispetto e, alle volte, sottomissione nei confronti di un individuo o di un gruppo. Nella vita di tutti i giorni le persone adottano una serie di comportamenti e gesti che esprimono il loro rispetto per gli altri o per le norme sociali oppure, in casi oggi giorno sempre più isolati, la loro sottomissione a figure percepite come autorità. Tali gesti possono includere l'utilizzo di un linguaggio eccessivamente formale, reverenti saluti o comportamenti molto impostati, oltre che attraverso segnali quali le espressioni del viso, la postura e i movimenti del corpo.

In conclusione, i concetti sopra esaminati offrono una preziosa lente per comprendere le dinamiche delle interazioni sociali e le metodologie utilizzate per la presentazione del sé nei vari contesti e situazioni della vita quotidiana e verranno anche alla luce ognuno attraverso alcune interviste. Goffman ci ricorda che la nostra interazione sociale è come un intricato gioco teatrale in cui ci

²¹ L'*unmasking* può rappresentare anche uno dei passi falsi dell'intervista-attore che nel porre domande esageratamente informative rischia di provocare una spaccatura della maschera del narratore difficile da risanare durante l'intervista, per ulteriori informazioni rimando a La Mendola S., *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, UTET Università, Torino 2009

sforziamo costantemente di rappresentare il ruolo ricoperto in modo convincente, influenzando e negoziando le relazioni attraverso il nostro comportamento e il nostro corpo, concetto che, insieme a quello di ruolo, verrà analizzato nei prossimi paragrafi.

1.4 Il concetto di ruolo

Il concetto di ruolo nominato in riferimento al pensiero Goffmaniano richiama a gran voce una riflessione su come esso abbia profonde e importanti radici nella teoria sociale e nella sociologia. Attraverso un piccolo excursus storico si andranno a sottolineare alcune particolarità riferite nello specifico al concetto di ruolo nelle relazioni e in ambito lavorativo.

Le origini concettuali del concetto in ambito sociologico risalgono all'interesse dei primi studiosi per la struttura ed il funzionamento delle società, i quali riconobbero l'importanza dei ruoli come elementi centrali nelle dinamiche sociali e nell'identità individuale. I primi tentativi a riguardo possono essere rintracciati nelle teorie di autori quali Emile Durkheim e Max Weber, il cui lavoro contribuì in modo significativo alla comprensione dei ruoli sociali e delle norme che li circondano. Durkheim, noto per la sua teoria della solidarietà sociale, sottolineò come le società si basino su una divisione del lavoro organica, in cui ogni individuo ricopre un ruolo specifico e contribuisce al benessere dell'intera comunità.²² Il sociologo francese considerava questi ruoli come parti integranti di una società organica, ognuno con le proprie funzioni e responsabilità. Questa sua visione portò a introdurre le basi per il concetto di ruolo come un comportamento socialmente atteso ad una posizione o status specifico all'interno di una società. Max Weber, d'altra parte, introdusse il concetto di "azione sociale"²³ enfatizzando come il comportamento umano non sia semplicemente una risposta meccanica agli stimoli, ma sia guidato anche dai significati attribuiti dagli individui alle loro azioni e ai loro ruoli. Weber, inoltre, analizzò anche azioni razionali ed emotive e considerò il significato attribuito ai ruoli sociali come parte fondamentale dell'agire

²² Durkheim E., 1893, *La divisione del lavoro sociale*, Il Saggiatore, Milano 2021

²³ Weber M., 1904-1917, *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino 2003

umano. Nel corso degli anni, gli sviluppi successivi nella teoria dei ruoli hanno arricchito la nostra comprensione delle dinamiche sociali e dell'identità individuale espandendo il concetto di ruolo al di là delle definizioni iniziali di comportamento atteso legate ad una posizione sociale specifica, aiutando a fornire una comprensione più sfumata e contestuale dei ruoli nella società moderna. Un importante passo avanti è stato compiuto da Robert K. Merton con l'introduzione dei concetti di "*ruolo sociale*"²⁴ e "*ruolo personale*"²⁵. Egli evidenziò come i ruoli sociali possano comportare sia aspettative generali della società sia adattamenti individuali basati sulle risorse e sulle circostanze personali. Ciò sottolineò ulteriormente la complessità del concetto di ruolo introducendo l'idea di una possibile divergenza tra le aspettative sociali e le esperienze personali. Contemporaneo di Merton, anche Talcott Parsons ha sviluppato una visione complessa del concetto di ruolo, il quale rappresenta uno dei pilastri fondamentali del suo pensiero conosciuto come "*teoria dell'azione sociale*". Per Parsons, i ruoli sono un elemento cruciale nell'organizzazione della società e nell'interazione sociale. Egli ha sostenuto che la società è composta da un complesso sistema di ruoli che forniscono un quadro normativo per il comportamento degli individui: questi ruoli sono basati su aspettative sociali e norme culturali che indicano come ci si dovrebbe comportare in contesti differenti. Dividendoli in due categorie principali, il sociologo offre una lente attraverso cui analizzare il loro dispiegamento nella società da parte degli individui: i primi, i ruoli ascrivibili, sono quelli che un individuo non può evitare e che assume automaticamente in base alle sue caratteristiche personali, come l'età e il sesso, caratteristica, quest'ultima, che verrà alla luce anche in alcune interviste e che verrà analizzata attraverso i racconti dei narratori. I secondi, invece, sono i ruoli acquisiti e corrispondono a quei tipi di ruoli che un individuo guadagna o adotta attraverso il suo comportamento e le sue scelte, come diventare ingegnere piuttosto che avvocato o medico. Seppur molto interessanti dal punto di vista della ricerca sociologica, non trovano spazio all'interno del presente lavoro e pertanto non verranno affrontati. Parsons, inoltre, ha enfatizzato l'importanza della

²⁴ Merton K. R., 1949, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna 1992

²⁵ Ibidem

socializzazione come un processo cruciale attraverso il quale gli individui introiettano le norme sociali, i valori e soprattutto i ruoli, che definiscono poi il comportamento accettabile all'interno di un determinato contesto. La socializzazione viene distinta da Parsons in primaria e secondaria: la prima si verifica durante l'infanzia e l'adolescenza ed è fortemente influenzata dalla famiglia o dalle figure di riferimento di ognuno²⁶, ma, come appare chiaro, non verrà analizzata in questo lavoro. La seconda, invece, rappresenta una fase successiva della vita di un individuo in cui si acquisiscono conoscenze, competenze e ruoli specifici legati alle istituzioni, alle comunità, ad adattarsi ai contesti culturali e sociali come quelli legati, ad esempio, alle attività occupazionali, tema che si sta affrontando col presente lavoro: difatti, quando un individuo inizia un nuovo percorso in un ambiente professionale, deve imparare i protocolli, le norme e i valori del nuovo posto di lavoro, ma soprattutto apprendere le aspettative specifiche e i comportamenti legati al ruolo che ricopre nella nuova azienda. In particolare, il saper rimanere entro i limiti della propria posizione è una condizione propedeutica all'accettazione dell'individuo da parte dei colleghi; come fa notare con sottile ironia il commissario Pepe Carvalho al suo assistente Biscuter "grazie dell'arguta osservazione Biscuter, ma l'investigatore sono io"²⁷. Essere coscienti dei limiti che la propria posizione ricopre, però, non per forza comporta il voler rimanerne all'interno per sempre. Mettiamo che il nostro ruolo a lavoro sia scoprire cosa ci sia all'interno di un quadrato: all'inizio, come normale che sia, la novità della cosa ci lancerà sfide sempre diverse poiché non abbiamo ancora avuto modo di capire cosa ci sia dentro ogni angolo. Dopo un po', però, la curiosità diminuisce e, andando avanti a scoprire ogni giorno una porzione in più, va a scemare completamente. Questa perdita di curiosità va ad impattare conseguentemente anche la soddisfazione per il proprio lavoro, che per molti soggetti è più importante dell'incertezza che investirebbe la loro vita qualora decidessero di licenziarsi e cambiarlo. Come saggiamente raccontato da Ryszard Kapuscinski nel suo libro, "quando la curiosità sparisce significa che

²⁶ Sebbene di notevole interesse, l'argomento in questione non verrà approfondito nel presente lavoro; per ulteriori informazioni a riguardo rimando a

Parsons T., 1955, *Famiglia e socializzazione*, Mondadori, 1974

²⁷ Montalbàn M.V., 1979, *I mari del sud*, Feltrinelli, 1996, pp. 89

qualcosa dentro un uomo è morto”²⁸, ed è esattamente quello che sperimentano molti individui dopo aver occupato per un certo tempo una posizione: ciò non significa sostituirsi ad Ulisse e andare a cacciarsi in continue peripezie ma, invece, arricchire la propria vita e la propria quotidianità con le giuste dosi di novità in grado di allietare sia il corpo che la mente.

Più recentemente, invece, la “teoria dell’identità sociale”²⁹, sviluppata da Henri Tajfel e John Turner, rappresenta un importante contributo per la comprensione di come gli individui costruiscano e definiscano la propria identità in relazione ai gruppi sociali a cui appartengono. Al cuore della teoria dell’identità sociale sta il concetto di “categorizzazione sociale”³⁰: Tajfel e Turner sostengono che gli individui tendono naturalmente a categorizzare loro stessi e gli altri in gruppi sociali in base a caratteristiche condivise come etnia, nazionalità, e religione, ma anche attraverso l’aver o meno interessi comuni. Questa categorizzazione è un processo fondamentale che aiuta gli individui ad organizzare il complesso mondo sociale in cui viviamo e in cui siamo quotidianamente immersi. I due studiosi sostengono che quando le persone si identificano con un gruppo sociale sviluppano un senso di appartenenza e di identità sociale che vanno a modificare ed influenzare la percezione di sé e il comportamento individuale. Ad esempio, se qualcuno si identifica come membro di un gruppo calcistico, potrebbe adottare valori e comportamenti che siano in linea con le norme sociali di quello specifico gruppo. Altro concetto chiave nel pensiero dei due studiosi è quello della “comparazione sociale”³¹ secondo il quale gli individui tendono a valutare sé stessi ed il proprio gruppo sociale in confronto ad altri gruppi che potrebbe influenzare positivamente o negativamente il soggetto paragonante: tale dinamicità sottolinea come le persone possano avere molteplici “maschere”, per dirla alla Goffman, in base ai contesti ed alle situazioni. Ad esempio, se un individuo si identifica come membro di un gruppo calcistico, allo stesso tempo può identificarsi con un altro gruppo qualsiasi con interessi comuni. Qualora i

²⁸ Kapuscinski R., 1976, *Ancora un giorno*, Feltrinelli, 2008, pp.102

²⁹ Tajfel H., Billig M.G., Bundy R.P. and Flament C. 1971, *Social categorization and intergroup behaviour*. European Journal of Social Psychology, 1: pp. 149-178.

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

gruppi a cui vuole appartenere l'individuo differiscano largamente tra di loro, suscitando pressioni su quale sia quello con cui senta di indentificarsi maggiormente, ciò renderebbe problematico il processo di coping, andando a creare una dissonanza cognitiva pericolosa, un fenomeno da non sottovalutare e sicuramente degno di interesse ma che non trova spazio all'interno del presente lavoro. La teoria dell'identità sociale è stata quindi fondamentale per comprendere una vasta gamma di fenomeni sociali, tra cui anche la coesione di gruppo e il conformismo sociale, contribuendo inoltre a spiegare come le dinamiche di gruppo influenzino le decisioni ed il comportamento individuale, tutti temi che risalteranno nel terzo capitolo grazie alle interviste condotte.

1.5 Il potere è corpo o il corpo è potere?

Come anticipato precedentemente, in questo paragrafo si cercherà di indagare, senza la pretesa di farlo in maniera esaustiva, sia il concetto di potere nelle relazioni lavorative che quello del corpo a lavoro, inserendo un tentativo di collegamento fra i due che potrebbe dar spunto ad ulteriori percorsi di studio sociologici in materia.

L'evoluzione del concetto di potere in sociologia è una tematica complessa ed affascinante che ha suscitato accesi dibattiti e profonde riflessioni all'interno della disciplina. Lo studio delle forme che tale fenomeno assume nei diversi contesti è divenuto centrale nelle analisi delle dinamiche sociali e politiche, e la sua evoluzione ha potuto dar luce ai mutamenti avvenuti nel corso del tempo anche e soprattutto nelle relazioni formali ed informali fra gli attori sociali. Il potere può essere dunque inteso come un paio di lenti attraverso cui interpretare i fenomeni e le relazioni sociali. Fin dai tempi antichi, la capacità di gestione del potere da parte di chi lo detiene è stata fondamentale per mantenere il potere stesso nelle mani delle élite: lo illustra benissimo Carlo Ginzburg nel suo libro *Il formaggio e i vermi* con il cosmo di un mugnaio del Cinquecento, Menocchio, vissuto in un piccolo paesino dell'odierno Friuli-Venezia Giulia e accusato di eresia dall'Inquisizione Veneziana. Ginzburg, analizzando le fonti documentali relative al processo, mette in luce la visione eclettica, anticonformista ma soprattutto avanguardistica di un uomo e della sua religione rinnovata e personalizzata.

Sostenendo, metaforicamente, che il mondo fosse simile ad un formaggio e che fosse quindi malleabile e continuamente modificabile, Menocchio lasciava sbalorditi gli Inquisitori che, non essendosi mai trovati a contatto con un caso simile di eresia, hanno comunque preferito agire come da protocollo ormai ciechi della sete di potere di cui disponevano. Con questo esempio di microstoria, Ginzburg mostra la complessità della relazione di potere fra un individuo e un'istituzione, offrendo un'affascinante finestra su come talvolta la Chiesa Cattolica abbia sfruttato, cavalcando le paure e la sottomissione di un intero popolo, il proprio potere per mettere a tacere una visione che, seppur innocente, poteva dal canto loro andare a minare la stabilità del paesino e, possibilmente, del paese tutto.

Col passare degli anni e l'evolversi della disciplina, il potere ha cominciato ad essere al centro di numerose analisi e studi, ma è con l'arrivo del XIX secolo che appaiono le ricerche più approfondite. In particolare, Emile Durkheim cominciò a studiare il potere nelle società industriali emergenti, concentrandosi sulla sua distribuzione e sul suo impatto sulla coesione sociale. Questo embrionale tentativo di analisi del potere relazionale ha mosso i primi passi all'interno della disciplina, il cui vero ed influente studio è stato apportato da Max Weber nella sua opera *Economia e società* ma che non verrà approfondito poiché slegato dall'argomento di questa tesi.³² Anche Erving Goffman nel suo libro *Il comportamento in pubblico* si sofferma su come il concetto di potere emerga attraverso l'analisi delle interazioni sociali, sostenendo come esso non sia solo una conseguenza dell'autorità formale della volontà di esercitare un controllo diretto, ma anche uno strumento utile per la comprensione di come le persone cerchino di mantenerlo o acquisirlo attraverso la presentazione del sé, la gestione dell'immagine e il controllo delle impressioni. Prima di addentrarci all'interno della prossima riflessione, però, è opportuna una chiarificazione; quando si tratta di processi comunicativi e relazioni fra attori sociali, è utile adattare una concezione del potere che sia allargata e flessibile, di modo da permettere osservazioni più feconde. Fare ciò permette non solo di leggere le dinamiche di potere in senso

³² Per una lettura approfondita e ulteriori informazioni a riguardo rimando a Weber M., 1922, *Economia e società*, Donzelli, 2005

multi-direzionale, ma anche di posizionarle all'interno del giusto paradigma relazionale.

In ambito lavorativo, ad esempio, un manager può utilizzare diverse strategie per mantenere la sua autorità ed il potere decisionale che ne deriva; alcuni possono preferire un approccio più duro, prendendo decisioni senza consultare il team e creando, coscientemente o meno, un clima più rigido, mentre altri preferiscono adottare uno stile più democratico, coinvolgendo invece il team ed essendo più comprensivo e disponibile alle richieste e all'ascolto dei problemi.³³ Il concetto di potere è strettamente connesso al lavoro in quanto rappresenta la capacità di una persona o di un gruppo di influenzare o controllare gli altri o l'ambiente circostante; le condizioni di impiego, la retribuzione, le possibilità di carriera sono alcune delle dimensioni in cui il potere gioca un ruolo centrale in ambito lavorativo. In questa ipotetica relazione di potere asimmetrico, un'accezione più ampia del concetto di potere permette di individuare anche la possibilità che esso venga esercitato in maniera non intenzionale. Sulla base della disparità che si è venuta a creare fra i due soggetti, quello che si ritrova nella posizione più vantaggiosa utilizza il potere semplicemente come riflesso della disparità venutasi a creare. Oltre a ciò, uno dei meccanismi con risultati più visibili attraverso cui il potere si manifesta è legato alla questione di genere; in particolare, in ambito sociologico è stata analizzata la segregazione occupazionale di genere, la quale pone l'accento sulla distinzione/separazione in ambito lavorativo tra uomini e donne. In letteratura sono stati identificati due diversi tipi di segregazione di genere, quella verticale e quella orizzontale.³⁴ La prima fa riferimento all'esistenza di barriere invisibili ma straordinariamente resistenti che ostacolano l'accesso per le donne e altre minoranze culturali e sessuali ad occupazioni di livello manageriale delle gerarchie aziendali. Questa tipologia di segregazione venne denominata anche "soffitto di cristallo" ed entrò

³³ Per ulteriori informazioni a riguardo, rimando a questi interessanti articoli: Schyns B., Schilling J., *How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcome*, The Leadership Quarterly, Volume 24, Issue 1, 2013 e al saggio di Ng T.W., Feldman D.C., *Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity*, J Appl Psychol. 2015

³⁴ Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). *Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations*. Organization Studies, 19(5), pp. 787–805

a far parte dell'uso comune a seguito di un articolo di giornale pubblicato nel 1986 dal Wall Street Journal. Le conseguenze possono essere molto significative; ad esempio, può contribuire alla perpetuazione di disuguaglianze economiche e sociali poiché le persone appartenenti a gruppi svantaggiati si ritrovano ad avere minor possibilità di accesso a percorsi di carriera. La seconda, invece, fa riferimento alla concentrazione di occupazione di genere in un ristretto numero di settori e professioni. Prendiamo ad esempio, la professione del lavoro di cura: negli ultimi anni si è visto come le cosiddette "badanti" sono aumentate vertiginosamente anche e soprattutto a causa delle irrisorie possibilità lavorative che le popolazioni straniere residenti in Italia si ritrovano ad avere. Venendo costantemente escluse dal mercato del lavoro, si ritrovano costrette ad accettare qualsivoglia lavoro pur di tentare di sopravvivere e rimanere nel nostro paese. La concentrazione delle donne immigrate in lavori di cura denota non solo una mancata attenzione e regolamentazione del fenomeno dell'immigrazione, ma sottolinea perfettamente come la segregazione orizzontale sia un problema acuto e radicato delle nostre società che limita la possibilità di autorealizzazione dei soggetti.

Bruni e Gherardi, nel loro libro, analizzano molto bene come le pratiche di potere si incrocino con la questione di genere con uno stralcio etnografico che verrà di seguito riportato.

“Il primo giorno di assunzione, assieme al numero di matricola e al computer portatile, ad Omega (come a tutti gli altri consulenti appena assunti) viene consegnata una borsa-valigetta. (...) Una volta in ufficio, Omega si lamenta per il fumo dei colleghi: *quattro fumatori contro una non fumatrice...* Ipsilon, uomo, anch'egli appena assunto, commenta scherzosamente: *E sei anche donna... per cui sei in doppia minoranza!* Poco dopo, cercando alcuni documenti sul computer, Omega pronuncia la seguente frase: Ipsilon, tu sei sotto Giorgia (una consulente) o sotto Francesca (nome di un'altra consulente)? Questa frase (riferita a delle cartelle sul computer) scatena un giro di battute da parte degli altri tre consulenti (maschi) presenti in stanza. I quali, dopo aver affermato la piacevolezza della posizione di Ipsilon, rispondono ad una timida reazione di Omega con un: *Ma sei tu che te le vai proprio a cercare!*”³⁵

³⁵ Bruni A., Gherardi S., *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna 2007, pp. 116

Analizzando l'estratto si può notare cosa la protagonista sia costretta ad imparare durante il suo primo giorno di lavoro, ossia

“impara che questo si svolge in un ambiente connotato al maschile, come espresso dagli artefatti materiali (la ventiquattrore fornita il primo giorno) e verbali (i giochi umoristici fra consulenti ne sono un esempio) del contesto organizzativo. Omega, dunque, esperisce una posizione di doppia minoranza (come le fa notare un collega ultimo arrivato, come lei, ma uomo): infatti, non solo riveste il ruolo di novizia (non fumatrice), ma rientra in una categoria (donna) che ha un diritto di cittadinanza solo residuale all'interno della comunità di riferimento (in cui, invece, la maschilità offre una rendita di posizione o, se si preferisce, un vantaggio competitivo).”³⁶ In seguito, Omega, costantemente investita da battute come quella precedente e da commenti di vario genere, mostrerà come il suo comportamento vada lentamente a modificarsi divenendo sempre più “in linea” con le aspettative dei colleghi maschi, trasformandosi in una di loro e facendo lei stessa battute a sfondo sessuale cercando di “acquisire un'identità professionale attraverso un processo di differenziazione delle persone che occupano la categoria (di genere) alla quale Omega si vede appartenere”.³⁷

La protagonista, infatti, capisce che, se condivide certe pratiche e si conforma ai canoni richiesti dall'ambiente, potrà entrare a far parte del gruppo al fine di annullare quella sorta di potere di cui si vedono investiti i colleghi in quanto gruppo di uomini contro una donna impotente.

“L'intero processo consente allora di capire come il posizionamento di genere non dipenda dal sesso delle persone, ma dal modo in cui gli attori abbracciano determinate pratiche discorsive e interattive e, così facendo, reciprocamente si posizionano.”³⁸

Yvonne Benschop e Hans Dooreward, due studiosi olandesi, hanno sviluppato una teoria critica e interdisciplinare che sfida le tradizionali concezioni del genere e promuove una comprensione più complessa e contestualizzata della sua costruzione sociale.³⁹ I due studiosi hanno inoltre contribuito significativamente anche alla teoria dei generi a lavoro, evidenziando l'importanza delle strutture

³⁶ Ibidem

³⁷ Ivi, pp. 117

³⁸ Ivi, pp. 120

³⁹ Per ulteriori approfondimenti rimando ad uno dei loro più interessanti articoli: Benschop, Yvonne, and Hans Doorewaard. *Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations*. *Organization Studies* 19, no. 5, 1998

sociali, delle relazioni interpersonali e delle dinamiche di potere nell'interpretazione delle identità di genere. Benschop e Dooreward riconoscono come il genere non sia una caratteristica immutabile e intrinseca respingendo a gran voce il dualismo rigido tra mascolinità e femminilità e sottolineando come esso costituisca il sub-strato che orienta la valutazione e l'agency di ogni soggetto, come dimostra l'esempio di Bruni e Gherardi. Anche secondo Patricia Martin il concetto di genere è una prospettiva che va oltre la semplice dicotomia fra maschile e femminile: Martin sottolinea come il genere non sia tanto una caratteristica biologica, ma che venga imposta e rafforzata attraverso norme culturali e sociali. Questo significa che ciò è considerato maschile o femminile varia da cultura a cultura e nel corso del tempo, dimostrando come il genere sia fluido e mutevole. Martin evidenzia anche come sia importante considerare il genere come una dimensione intersezionale; ciò significa che esso interagisce con un'altra serie di fattori come la classe sociale, la cultura, l'orientamento sessuale e la disabilità.⁴⁰

In altre parole, quindi, il potere può manifestarsi ed essere esercitato o subito attraverso un veicolo fondamentale, il nostro corpo, inteso sia come differenza di genere che come insieme fisico del nostro essere umani. In particolare, è Gregory Bateson che, nel suo libro *Verso un'ecologia della mente* (1977), fu uno dei primi a concepire il corpo come un sistema complesso interconnesso con l'ambiente. Egli sostiene come il corpo non possa essere compreso separatamente dall'ambiente in cui opera; questa interconnessione è evidente nella percezione sensoriale, attraverso la quale il corpo umano reagisce agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno grazie ai sensi. Questo processo di percezione è fondamentale per la nostra comprensione del mondo e per la nostra capacità di interagire con esso. Inoltre, Bateson rileva come il corpo sia coinvolto in un costante processo di adattamento e apprendimento, acquisendo nuove abilità per adeguarsi a nuove situazioni attraverso l'esperienza e la pratica; questo processo di apprendimento non riguarda solo le abilità fisiche, ma anche le percezioni, le emozioni ed i pensieri.

⁴⁰ Per altre interessanti informazioni a riguardo, rimando al seguente articolo: Yuval-Davis N., 2006, *Intersectionality and Feminist Politics*, European Journal of Women's Studies, 13(3), pp. 193–209.

In conclusione, è attraverso la concretezza del nostro corpo che interagiamo con gli altri attori sociali e con gli spazi che esso abita quotidianamente.

CAPITOLO SECONDO:

I LUOGHI DEL LAVORO

Il secondo capitolo del presente elaborato sarà dedicato alla trattazione del concetto di corpo immerso nei luoghi. Si tratta di una riflessione che fungerà da collante fra relazioni e luoghi: gli argomenti cardine del presente lavoro. Inizialmente, verrà proposta un'analisi della corporeità e dei nostri sensi immersi nelle quotidianità lavorative, cercando di avvalorare le poche teorie che tentano di dare attenzione a questo delicato argomento. Successivamente, mi dedicherò al concetto di luogo in sé, agli sviluppi forniti dalla letteratura a riguardo del termine e della sua concezione, declinandolo in ottica lavorativa. Verrà anche trattato il concetto di non-luogo, visionario concetto del sociologo Marc Augè, che si rivelerà utile nei paragrafi successivi del capitolo per dare il benvenuto ad una metafora particolare. I paragrafi successivi saranno dedicati all'analisi di due teorie fondamentali per la comprensione degli ambienti lavorativi contemporanei, per tentare di fornire una più chiara e concreta esemplificazione di come i luoghi, ed in particolare gli ambienti lavorativi, incidano fortemente sulla nostra quotidianità. Collegato a ciò, si proseguirà proponendo una interpretazione di come il fenomeno dell'*open space* abbia permeato ormai un sempre più vasto numero di aziende, cercando di analizzarne i vantaggi e gli svantaggi. Ultimo, ma non meno importante, verrà approfondito il fenomeno dello *smart working* attraverso una metafora particolare con il già menzionato concetto di non-luogo, per tentare di fornire una lente diversa attraverso cui guardare al fenomeno.

2.1 La corporeità dei luoghi

Il capitolo precedente si è concluso con una riflessione sul corpo collegato al concetto di potere e alla questione di genere: questione dirimente e di vitale importanza quando si pensa alle relazioni in ambiente di lavoro. Attraverso una piccola riflessione sul corpo, questa volta nella sua interezza, si cercherà di introdurre l'argomento centrale del seguente capitolo: lo spazio.

Nella sociologia il corpo è un elemento che non sempre riceve l'attenzione che merita: in particolare, nella sociologia del lavoro, il corpo sembra essere un elemento di secondaria importanza nella maggior parte degli studi intrapresi in materia. Ad esempio, il libro di Mingione e Pugliese (2010)⁴¹ offre un'affascinante prospettiva sull'evoluzione del concetto di lavoro in epoca moderna. Attraverso una rigorosa analisi, i due autori ci guidano in un viaggio all'interno delle dinamiche economiche, sociali e culturali che plasmano il mondo del lavoro. Nonostante i due autori ci facciano riflettere sulle complessità che ruotano attorno al concetto di lavoro, sostenendo come esso sia molto più di un semplice metodo per guadagnare denaro e sia, invece, un aspetto centrale della nostra esistenza, la questione del corpo non viene dagli autori indagata. Per comprendere meglio come la questione del corpo sia una componente spesso tralasciata, è utile notare come viene definito il tema della sociologia del lavoro; Gallino, a riguardo, scrive che

“la sociologia del lavoro studia, da un lato, le variazioni dell'organizzazione, della qualità, del valore del lavoro in differenti settori produttivi – industria, agricoltura, amministrazioni, ecc. – e professionali, mettendole in rapporto col variare del modo di produzione, della tecnologia, della struttura tecnica ed economica delle aziende, del tipo e grado di organizzazione sindacale dei lavoratori, delle forme di dominio politico ed economico, della componente biosociale della popolazione (piramide di età, sesso, scolarità, ecc.); dall'altro, gli effetti che i cennati aspetti del lavoro hanno sulle collettività di lavoratori, sulla stratificazione sociale, sull'uso del tempo libero, sull'estensione della civiltà, infine sulla qualità della vita.”⁴²

Da questa prospettiva appare chiaro come il lavoro venga visto come un fenomeno storico-culturale, il quale, sulla base delle continue trasformazioni sociali e politiche, cambia e si trasforma. Dovremmo dedurre, quindi, che la sociologia del lavoro tenderebbe ad avere scarso interesse per quanto riguarda cosa effettivamente viene fatto in ambito lavorativo e come, di conseguenza, le persone utilizzino il proprio corpo. A tal proposito, Garfinkel e Wieder in un loro

⁴¹ Mingione, E., Pugliese, E., 2010, *Il Lavoro*, Carocci Editore

⁴² Gallino L., *Dizionario di sociologia*, 1978, Torino, UTET, pp. 117

interessante articolo⁴³ introducono il concetto del *missing what*, ossia ciò che viene trascurato dai tradizionali studi sul lavoro. Cosa tende ad essere trascurato, quindi, dalla sociologia del lavoro? Come viene inteso il corpo a lavoro? Cosa fanno gli individui nel loro ambiente lavorativo? È possibile distinguere il non lavoro dal lavoro vero e proprio? E come? Per rispondere concretamente a questi quesiti, risulta utile prendere in considerazione come Alfred Schütz intenda il lavoro, ossia come

“costituito dall’azione nel mondo esterno basata su un progetto e caratterizzata dall’intenzione di portare a compimento lo stato di cose progettato attraverso movimenti corporei”⁴⁴.

Attraverso la sua definizione, appare chiaro come il lavoro venga inteso come un’azione orientata verso la realizzazione di un qualcosa dove il corpo rappresenta un fattore fondamentale. Difatti, troppo spesso ci si dimentica come in realtà le nostre attività lavorative siano mediate dal nostro corpo e dalle sue sensazioni ed emozioni e come raggiungere un obiettivo richieda competenze che necessitano del corpo nella sua totalità. I nostri cinque sensi fanno da filtro per aumentare o diminuire la percezione di piacevolezza di ciò che si sta facendo, e sono anche quelli che ci permettono di cogliere le diverse sfumature delle interazioni che quotidianamente abbiamo con i nostri colleghi.

“Marco aspetta seduto sul motorino, con la radio all’orecchio, che arrivi la chiamata dalla centrale, ha chiesto specifiche sull’indirizzo che gli era stato dato, lo aveva segnato, come sempre, ma adesso non lo trova. Succede quando si va di corsa. (...). Marco aspetta, sa che non attenderà molto, in questo periodo, col Natale che si avvicina, ci sono molte richieste. Anche la segretaria va di fretta, come tutti. E infatti la risposta arriva, gli danno le coordinate. (...). Riguarda il foglio appena scritto, ci pensa un po' sopra: macchè, quella via non se la ricorda. Va beh, guarderà sul *Tuttocittà*. Apre il baule e prende lo stradario. Cerca, la trova, è dall’altra parte della città. <<Mi devo fare tutta Roma, e in questo periodo la strada è un casino pure se c’hai il motorino (...). Quando ti capitano consegne così distanti gliele lasceresti in centrale... Invece stai all’inizio e accetti... Le consegne più facili se le prendono i più vecchi, ovvio. Non puoi fare il difficile, se no capace che non ti richiamano e perdi il lavoro...>>. L’unica soluzione è

⁴³ Per ulteriori informazioni a riguardo, consultare Garfinkel H., Wieder D., 1992, *Two incommensurable, asymmetrical technologies of social analysis*, in *Text Context: Studies in Ethnometodology*, a cura di Watson G., Seiler R.M., Newbury Park, CA, Sage, pp. 175-206

⁴⁴ Schutz, A., 1971, *Collected papers*, 1979 Torino, UTET, pp.186

attrezzarsi per risolvere il più in fretta possibile questa rogna. Speriamo almeno nella mancia. <<Comunque se faccio il Raccordo Anulare, a quest'ora trovo il panico. E rischio di prendermi una multa, perché sul Raccordo in motorino non ci puoi andare. È meglio passare per il centro, entrare nella zona a traffico limitato, che lì i vigili, anche se non si potrebbe passare, ai motorini non fanno problemi>>. (...) Non resta che accendere il motorino e partire. (...). Arriva a destinazione. Numero civico 32. Ferma il motorino, si avvicina al citofono. Cerca il nome della ditta, lo trova e suona. Risponde una signorina. Apre. Terzo piano, l'ascensore è fuori servizio. Fatti tre piani a piedi, trova la porta, suona il campanello, la porta si pare con uno scatto automatico, entra. Va verso la signorina seduta nell'androne, le dà la busta, fa firmare il foglio di consegna. Tentenna un attimo sperando in un gesto della ragazza, ma niente. Saluta, perché è meglio essere gentili se no ti becchi una tirata dalla direzione."⁴⁵

Questo estratto riportato dal libro di Andrea Tiddi mostra chiaramente come anche un lavoro apparentemente semplice e banale come il pony express, volgarmente chiamato anche "portapacchi", coinvolga tutto il corpo oltre che un'ulteriore pluralità di elementi e di capacità complesse. In primo luogo, il protagonista è coinvolto con tutto il suo corpo: guidare da una parte all'altra della città, destreggiarsi nel traffico della capitale, combattere contro la possibile pioggia. Ma, ancora più fondamentale, egli è coinvolto anche con i sensi: respira l'aria tossica piena di smog, di cui si lamenta con l'autore, ma non con l'azienda per la paura di non essere più richiamato (come menziona più volte nell'estratto riportato) e patisce il freddo. Di questi stessi sensi fanno parte anche la capacità di Marco di riconoscere come comportarsi di fronte alle persone con cui si interfaccia durante il suo turno di lavoro. Le modalità relazionali sono adeguate al mantenimento del posto di lavoro e, talvolta, anche all'ottenimento di uno scopo, che nel suo caso corrisponde al ricevere la mancia. E, difatti, riconosce immediatamente che l'immobilità della signorina a cui consegna il pacco corrisponde al non riceverla. Per spiegare meglio tutto ciò, Arlie Russel Hochschild, sulla scia degli studi di Goffman, costruisce una riflessione su come le modalità di interazione non siano specifiche di uno determinato lavoro, ma rimandano ad ampi aspetti sociali che, a loro volta, si riflettono sulle relazioni di lavoro quotidiane. La Hochschild introduce una prospettiva innovativa e profonda sulla natura del corpo a lavoro. La sociologa propone un'analisi della gestione e

⁴⁵ Tiddi, A., 2002, *Precari, percorsi di vita tra lavoro e non lavoro*, Roma, Deriveapprodi, pp.142

delle emozioni nei contesti di lavoro e, in particolare, nelle professioni che richiedono una gestione attiva delle emozioni per soddisfare le aspettative dell'organizzazione o dei clienti con cui si interfacciano, attraverso un concetto che lei chiama *lavoro emotivo*.⁴⁶ Il termine solleva importanti questioni sulla natura delle emozioni e sulla loro autenticità in un contesto lavorativo. Hochschild sottolinea come il lavoro emotivo possa portare ad una disconnessione tra le emozioni reali di un individuo e le emozioni che sono richieste, attese e, talvolta, imposte sul posto di lavoro. Questa disconnessione può avere un forte impatto duraturo sulla vita lavorativa del soggetto, come verrà ripreso nel prossimo capitolo anche grazie alle interviste condotte.

Oltre al corpo e ai sensi, però, Marco coinvolge anche la sua mente: cerca di ricordare la via, guarda la mappa e pensa a percorsi alternativi ed a possibili intralci, ritardi o problemi. Difatti, è lui a scegliere quale percorso fare in base alle sue conoscenze ed esperienze. Risulterebbe però alquanto frettoloso ritenere che il lavoro che Marco porta a termine sia esclusivamente il frutto delle sue abilità in maniera totalmente indipendente: è grazie alla segretaria che gli comunica dove andare, ma soprattutto grazie alla radiotrasmittente che utilizza, che porta a termine il suo compito. La tecnologia, oltre alle relazioni interpersonali, è divenuto un fattore alquanto fondamentale nella realizzazione dei lavori odierni ed il saperla utilizzare è fuori di ogni dubbio propedeutico all'assunzione. In questo senso, i *practice-based studies* (studi del sapere pratico) rappresentano un approccio di ricerca che si concentra sull'applicazione pratica della conoscenza e delle competenze in un determinato campo. Come sostiene Laurene Vaughan (2019),⁴⁷ a differenza degli approcci tradizionali, gli studi basati sulla pratica sono guidati dalla convinzione che l'apprendimento attraverso l'azione e la riflessione sia un modo efficace per sviluppare nuove conoscenze e competenze.⁴⁸ In questo senso

⁴⁶ Per ulteriori informazioni a riguardo rimando a Hochschild, A. R., 1983, *Lavoro emozionale e struttura sociale*, 2013, Roma, Armando Editore

⁴⁷ Vaughan, L., 2019, *Practice-Based Design Research*, Bloomsbury Publishing PLC

⁴⁸ Il seguente approccio non verrà trattato in profondità ma, per ulteriori informazioni a riguardo, rimando al libro della Vaughan citato nella nota precedente

“la diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (computer, internet, telefoni cellulari, solo per citare le più comuni) hanno ridisegnato i luoghi di lavoro, nonché il significato stesso di luogo di lavoro come definizione spaziale e temporale segnata dalla compresenza di diversi attori umani”⁴⁹

Questo spunto sul come le tecnologie si siano ormai radicate all’interno dei lavori influenzandone e modificandone i luoghi e gli spazi lavorativi non verrà approfondita in questa sede, non essendo l’obiettivo del seguente capitolo, ma permette di introdurre quello che invece è il focus delle prossime pagine: il luogo di lavoro.

2.2 Luoghi e non-luoghi di lavoro

Quando si parla di luogo viene subito da pensare agli spazi che questo suddetto luogo circonda. In realtà, i due termini, seppur molto simili fra di loro, presentano delle importanti differenze concettuali. In sociologia, la distinzione tra luogo e spazio rappresenta un concetto fondamentale per l’analisi delle dinamiche sociali e culturali all’interno delle società umane. Questi due concetti, sebbene sembrano equivalenti, differiscono notevolmente nel loro significato e nell’importanza che rivestono nell’ambito della vita umana e dell’indagine sociologica. Non si avrà qui la pretesa di sviscerare una riflessione sulla differenza tra i due concetti, ma ci si concentrerà invece su quello di luogo con una piccola parentesi sul suo sviluppo nella disciplina nel corso degli anni.

Il *luogo* è un concetto carico di significato e rappresenta un punto specifico nello spazio geografico che è stato investito da interazioni umane e da esperienze condivise nel corso del tempo. I luoghi sono spesso impregnati di simbolismo, identità culturale e valori sociali. Ogni luogo ha una storia unica ed una serie di significati attribuiti ad esso dalle persone che lo abitano e lo frequentano. Ad esempio, il ponte sulla Drina, un ponte eterno ed indistruttibile che collega la kasaba (il centro storico) al sobborgo che si affaccia sulla strada da Sarajevo, viene definito dallo scrittore Ivo Andric in questo modo:

⁴⁹ Bruni, A., Gherardi, S., 2007, *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino

“le lunazioni si susseguivano e le generazioni sparivano rapidamente, ma il ponte restava, immutabile, come l’acqua che scorreva sotto le sue arcate”⁵⁰

Il libro dello scrittore bosniaco affonda le sue radici nelle intricanti complessità storiche e culturali dei Balcani. Attraverso la narrazione, Andric mostra come il ponte divenga il fulcro di una trama che si snoda attraverso secoli di storia, incarnando le vicissitudini di un territorio geograficamente piccolo, ma ricco di contraddizioni e conflitti. Il ponte, testimone silenzioso di eventi che variano dal periodo Ottomano alla Prima Guerra Mondiale, può divenire una metafora utile per spiegare il concetto di luogo in sociologia. Ergendosi attraverso il fiume Drina, diventa una rappresentazione tangibile di un luogo intriso di storia, cultura e identità. La sua maestosa presenza fisica incarna la connessione tra le comunità che lo circondano, unendo le due sponde del fiume e fungendo da punto focale per gli abitanti della regione. Esso assume un significato profondo nel tessuto sociale della comunità. È il luogo in cui le persone si incontrano, commerciano, condividono storie e creano legami. È un centro di attività quotidiane e di eventi significativi che contribuiscono a definire l’importanza che quel luogo riveste. Le storie dei personaggi del romanzo, che si intrecciano con il ponte nel corso dei secoli, mostrano come questo luogo fisico diventi depositario di memorie e di simboli condivisi. Nella prospettiva sociologica, il ponte sulla Drina dimostra come i luoghi non siano semplicemente spazi geografici, ma luoghi di interazione umana a cui le persone danno vita attraverso le loro attività, i loro scambi e le loro narrazioni, creando così un senso di appartenenza e di continuità. Il ponte è il punto di riferimento intorno al quale si sviluppano relazioni sociali, tradizioni culturali e senso di comunità. In questo modo il ponte incarna la complessità del concetto di luogo in sociologia, evidenziando come i luoghi siano intersezioni di relazioni, scambi e dialoghi nella vita delle persone.

La riflessione sul ponte sulla Drina permette di introdurre ora come il concetto di luogo si sia sviluppato nel corso degli anni in ambito sociologico per tradurlo poi all’interno del vero focus del capitolo: il luogo di lavoro. Mentre i primi sociologi si concentravano principalmente sugli individui e sulle strutture sociali, l’importanza

⁵⁰ Andric, I., 1967, *Il ponte sulla Drina*, 2016, Mondadori, Milano

del luogo ha guadagnato progressivamente riconoscimento. Tra i classici, Georg Simmel ha trattato il tema del luogo concettualizzandolo come un'entità significativa nelle interazioni e nell'esperienza di vita quotidiana. Il suo pensiero suggerisce come il luogo vada oltre la sua classica definizione spaziale e come sia un punto focale per la comprensione delle interazioni fra attori sociali. Oltre a Simmel, però, anche Durkheim e Weber hanno entrambi trattato il tema del luogo dal punto di vista spaziale, e collegandolo invece al tema dell'urbanizzazione in rapida crescita, considerando le città come luoghi chiave per comprendere le trasformazioni sociali. Nonostante la similarità, però, Durkheim ha posto l'accento sulla solidarietà e sull'importanza del luogo fisico nella formazione dell'identità mentre il secondo ha enfatizzato l'importanza dell'azione individuale e sulla razionalizzazione della società che potevano essere applicate in contesti diversi. Con il passare del tempo e l'evolversi della disciplina molti altri studiosi hanno cercato di indagare il concetto contribuendo ad accrescerne l'importanza, fra cui la Scuola di Chicago con Robert E. Park ed Ernest Burgess e, in epoca più recente, Harvey Sacks con la sua teoria dell'ambientazione sociale⁵¹.

In epoca più recente, Marc Augé ha introdotto il concetto di *non luogo* riferito a spazi impersonali e anonimi che caratterizzano la società contemporanea. Questi luoghi sono spesso transitori, privi di una vera identità culturale o storica e sono creati per scopi specifici come il transito, il consumo o l'intrattenimento. Uno degli aspetti chiave del concetto di *non luogo* di Augé è la sua critica alla globalizzazione e alla omogeneizzazione culturale. Egli sostiene che i *non luoghi* siano spazi in cui le identità individuali e culturali vengono spazzate via dalla standardizzazione. Questi spazi sono progettati per essere funzionali ed efficienti, ma mancano di una connessione significativa con la storia, la cultura o la comunità. Per comprendere meglio ciò che vuole intendere, appare utile riprendere lo spunto descritto prima sul ponte sulla Drina: una volta era il fulcro vitale di una società, pieno di incontri e scambi, un continuo ed incessante intreccio di culture, valori e linguaggi ed era quindi un luogo dove la gente poteva esperire la propria quotidianità. Adesso, invece, i ponti non sono più un luogo di

⁵¹ Per ulteriori informazioni a riguardo, rimando all'interessante opera di Sacks, H., 1992, *Lectures on Conversation: Volume I & II*, Blackwell Publishers, Cambridge

connessione dove rimanere, ma solo un passaggio. Una costruzione grazie alla quale due punti diversi vengono uniti, ma solo per pochi secondi o minuti. A nessuno verrebbe mai in mente di fermarsi su un ponte per bere qualcosa, per scambiare qualche parola ed incontrare qualcuno dove passare la giornata. È proprio questo che intende Augé,

“se un luogo può definirsi come identitario, relazionale, storico, uno spazio che non può definirsi né identitario né relazionale né storico, definirà un *nonluogo*”⁵².

Se dunque un luogo è uno spazio carico d'identità storica e di relazioni puramente umane, il nonluogo è una zona asettica, i cui tratti la rendono interscambiabile, è il caso di ambienti come i supermercati, gli aeroporti, le ferrovie ecc. Tutti sono progettati per essere facilmente sostituibili ed aggiornati per soddisfare le esigenze in continua trasformazione della società. Il *non luogo*, inoltre, facilmente riconoscibile per le sue caratteristiche pressoché immutabili nei diversi contesti sociali ed è soprattutto una zona di passaggio, dove lo stazionamento lascia lo spazio ad una sosta di breve durata. Questa evanescenza contribuisce all'alienazione ed alla sensazione di perdita del senso di appartenenza. I nonluoghi, continua Augé, sono il prodotto della surmodernità⁵³ non hanno storicità e sono posti in un perenne presente. In questo senso,

“i nonluoghi si percorrono e dunque si misurano in unità di tempo”.⁵⁴

Il termine coniato da Augé, ci offre quindi uno strumento utile per comprendere e riflettere su come i luoghi che frequentiamo influenzino la nostra esperienza del

⁵² Augé M., 1992, *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano 1993, pp. 73

⁵³ Augé conia il termine surmodernità per identificare una nuova era, iniziata con la fine del XX secolo, globale e dominata dall'eccesso in termini di tempo, spazio ed ego. Secondo l'autore il primo si manifesta con la difficoltà di pensare lo scorrere del tempo a causa dell'aumentare della conoscenza degli avvenimenti del mondo; la seconda, relativa allo spazio, riguarda un'aumentata velocità anche dei mezzi di trasporto che permettono spostamenti spaziali più ampi e veloci rispetto al passato. L'eccesso dell'ego, invece, si riferisce all'individualizzazione tipica della nostra epoca.

⁵⁴ Augé M., 1992, *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano 1993, pp. 95

mondo, rimanendo allo stesso tempo un punto fermo importante per la ricerca sociologica.

Quindi, il concetto di luogo si è sempre più aggiornato e arricchito. Tale evoluzione ha portato molti studiosi ad analizzare anche il luogo riferito agli ambienti di lavoro, analizzandone fattori che possono renderlo un ostacolo o uno stimolo per i dipendenti; è proprio questo che andremo ad analizzare nei seguenti paragrafi.

2.3 *Place identity* e personalizzazione degli spazi

Come già anticipato, il concetto di luogo di lavoro ha subito un'evoluzione grazie agli sviluppi della sociologia ma anche di altre discipline, quali la psicologia, l'antropologia e, non da meno, l'architettura del design. Prima dell'avvento della Rivoluzione Industriale nel XVIII secolo, per ovvi motivi, non ci si è mai veramente interessati ai luoghi di lavoro delle persone le cui attività si limitavano ad essere principalmente legate all'agricoltura o all'artigianato; è infatti grazie alla nascita delle fabbriche, una trasformazione radicale nel concetto di luogo di lavoro, che cominciò a svilupparsi il primo interesse verso l'argomento. Le fabbriche, infatti, spuntavano lentamente in moltissimi stati e i lavoratori, spinti dai salari più alti e dalle maggiori possibilità offerte dalle città industriali, abbandonarono l'agricoltura e l'artigianato per cercare lavoro nelle industrie. Il luogo di lavoro, quindi, divenne la fabbrica in sé, nella sua totalità, un ambiente standardizzato e centralizzato in cui le persone erano impiegate per compiti specifici all'interno di linee di produzione. Con l'avvento della modernità e l'avanzamento dello sviluppo economico, un punto importante negli studi sul luogo di lavoro è stato l'interesse rivolto verso l'ufficio. Per molti decenni, infatti, quest'ultimo è stato principalmente un ufficio fisico, all'interno del quale i dipendenti si incontravano quotidianamente per svolgere le loro attività. Questo modello ha dominato gran parte del XX secolo, con uffici ben strutturati e ambienti separati che circoscrivono gerarchie ben definite, e dove la ricerca parrebbe si sia concentrata su come migliorare l'efficienza e la produttività all'interno di questi luoghi. Tuttavia, negli ultimi decenni, il concetto di luogo di lavoro è cambiato radicalmente assistendo ad una sempre più crescente consapevolezza dell'importanza dell'ambiente fisico in cui

le persone lavorano. La progettazione dei luoghi di lavoro è diventata un campo di ricerca in rapida crescita, con l'obiettivo di creare ambienti che favoriscano la collaborazione, la creatività ed il benessere dei dipendenti. Grazie agli studi apportati dalla sociologia dei luoghi e dalla psicologia ambientale - una branca della psicologia che si concentra sull'interazione tra gli individui e l'ambiente fisico che li circonda - le aziende hanno "riformattato" i loro ambienti ridefinendoli completamente, dando ascolto alle ricerche sul campo per cercare di tenersi al passo con i tempi e per rispondere prontamente alle esigenze dei sempre più rapidi cambiamenti. Seppur in distonia con il focus sociologico del presente lavoro, la psicologia ambientale risulta utile per analizzare alcune tematiche, venute a galla grazie anche agli intervist-attori, in particolar modo quelle del design del luogo lavoro, le quali verranno menzionate successivamente. Sulla scia delle intuizioni di Erving Goffman e Howard Becker, i quali sottolinearono come la società attribuisca significati e valori a luoghi specifici della vita e come essi ne influenzino il comportamento, la psicologia ambientale si è mossa per cercare di comprendere come gli ambienti di lavoro influenzino il comportamento, le emozioni, le cognizioni ed il benessere dei lavoratori. Difatti, i fattori ambientali possono avere un impatto significativo sulla produttività, sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla loro salute mentale. Il concetto di *identità di luogo*, coniato da Harlod M. Proshansky e dai suoi colleghi nel corso degli anni Settanta del Novecento, rappresenta un importante contributo alla comprensione di come gli individui si relazionano e si identificano con gli spazi fisici che li circondano.

"it is a sub-structure of the self-identity of the person consisting of, broadly conceived, cognition about the physical world in which the individual lives. These cognitions represent memories, ideas, feeling, attitudes, values, preferences, meanings, and conceptions of behavior and experience which relate to the variety and complexity of physical settings that define the day-to-day existence of every human being".⁵⁵

⁵⁵ Proshansky H. M., Fabian A. K., Kaminoff R., *Place-identity: physical world socialization of the self*, Journal of Environmental Psychology, vol. 3, 1983, pp. 59

La teoria dell'*identità di luogo* si basa sull'idea fondamentale secondo cui le persone sviluppano un legame profondo con i luoghi in cui vivono, lavorano o frequentano, e che questi luoghi influenzino a loro volta la loro percezione di sé stessi. Uno degli aspetti chiave della teoria di Proshansky riguarda il fatto che l'ambiente viene interpretato come un insieme di esperienze, significati e sentimenti. Non si tratta, dunque, di un luogo fisico in sé, ma di come una persona percepisce ed interpreta quel luogo; in altre parole, un luogo assume significato nella relazione con chi lo vive quotidianamente. Un elemento importante della teoria riguarda il concetto di attaccamento (*place attachment*): il legame e la connessione che si instaura tra gli individui ed i luoghi che frequentano rappresenterebbe un aspetto fondamentale della nostra relazione con l'ambiente in cui lavoriamo.

“We have all seen it, may even have done it: personal belongings spread on a table to indicate occupied space in a public place; the individual customer occupying a table or booth meant for four, pounding away on their laptop computer, oblivious to other customers' search for a free table; or the customer camped out for hours nursing one cup of coffee. These territorial behaviors are displayed everyday in service settings, including cafés, bookstores, fitness centers, and even cruise ship lounges, lobbies, and pools. Customer territorial behavior has real impact on other customers and on service operations; yet, we know little about this phenomenon.”⁵⁶

E ancora:

Territorial behavior is “a self/other boundary-regulation mechanism that involves personalization of or marking of a place or object and communication that it is ‘owned’ by a person or group. Personalization and ownership are designed to regulate social interaction and to help satisfy various social and physical motives. Defense responses may sometimes occur when territorial boundaries are violated” (Altman 1975, p. 107). Within a bounded servicescape environment, consumer territorial behavior involves any “attempt to affect, influence, or control actions and interactions (of people, things, and relationships) by asserting and attempting to enforce control over a geographic area” (Sack 1983, p. 55).⁵⁷

⁵⁶ Griffiths, M. A., Gilly, M. C., 2012, *Dibs! Customer Territorial Behaviours*, Journal of Service Research, Volume 15, Issue 2, pp. 131-149, pp. 133

⁵⁷ Ibidem

Il *place attachment*, quindi, definirebbe un legame profondo e complesso che coinvolge una serie di componenti emotive, cognitive e comportamentali. La prima fa riferimento all'affezione che un individuo svilupperebbe verso un determinato luogo. La seconda, invece, riguarderebbe le rappresentazioni mentali e le memorie associate ad un luogo, poiché viene supposto che le persone tendano a sviluppare una conoscenza dettagliata dei luoghi a cui sono attaccate ed a ricordare eventi significativi che vi sono accaduti. Ultima, ma non meno importante, riguarderebbe invece le azioni e le decisioni che una persona prenderebbe in relazioni ad un luogo; ciò includerebbe il desiderio di trascorrerci del tempo oppure di investire risorse idee e proposte per migliorarlo. In relazione a ciò, quindi, quanto può risultare importante la possibilità di rendere gli ambienti uno specchio della nostra personalità? Questa domanda permette di introdurre il prossimo argomento, ossia la personalizzazione degli spazi. Questa pratica sembrerebbe venir intrapresa per una vasta gamma di ragioni, spesso intrinseche alla natura umana ed alla nostra necessità di creare ambienti che rispecchino le nostre personalità, bisogni e preferenze. La personalizzazione degli spazi viene definita come

“decorazione o modifica volontaria di un ambiente da parte dei suoi occupanti”⁵⁸

Ancora, Maria Rosa Baroni e Valentina D'Urso scrivono:

“la congruenza tra l'immagine di sé e quella del luogo in cui si vive fa riferimento proprio a quanto si adattano i significati ed i valori associati ad un ambiente fisico e l'immagine che una persona ha di sé. (...) Quando, per vari motivi, esistono discrepanze fra la *place identity* di una persona ed un luogo fisico in cui risiede, i suoi sforzi saranno tesi a modificare l'ambiente secondo un'immagine congruente al suo sé: se non ci riesce, inevitabilmente diminuirà o cesserà l'attaccamento a quel luogo.”⁵⁹

Quanto può essere importante quindi personalizzare il proprio ambiente di lavoro? Le persone tendono ad aver bisogno di avere la possibilità di

⁵⁸ Sundstorm, E., 1986 *Work places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, Cambridge University Press, pp. 52, traduzione mia

⁵⁹ Baroni M.R., D'urso V., 2012 “*Psicologia Generale*”, Einaudi, pp. 77

personalizzare il proprio ufficio, è ciò pare risultare una questione molto interessante proprio per cercare di capire se a questa “customizzazione” possa essere associata anche una migliore qualità del tempo trascorso al lavoro. Se gli ambienti che creiamo riflettono chi siamo, i nostri valori e le nostre passioni, questo sembrerebbe aiutarci nel metterci più a nostro agio nei luoghi in cui trascorriamo gran parte del tempo, come appunto l’ufficio. Nella letteratura esaminata da McGuire e McLaren⁶⁰, arricchire le scrivanie con foto ed altri oggetti simboleggerebbe un tentativo da parte degli individui di creare uno spazio individuale che risulti confortevole; parallelamente, questo desiderio di personalizzazione con oggetti personali risulterebbe associata al sentimento di autonomia che un dipendente percepisce nel lavoro. Viceversa, come indagato da Oldham e Rotchford⁶¹, la percezione di lavorare in uno spazio che non risulta confortevole sembrerebbe diminuire la volontà dei dipendenti di utilizzare oggetti personali. Questa pratica inconscia, quindi, sembrerebbe, secondo la letteratura, aumentare la percezione di controllo sull’ambiente di lavoro da parte dei soggetti. Per ciò che concerne il controllo dello spazio, è importante chiarificare cosa si vuole intendere con questo termine, il quale non va confuso con quello di *locus of control*, per altro molto studiato e che può trarre in inganno: difatti, mentre il primo fa riferimento nello specifico alla gestione dell’ambiente fisico e alla percezione di controllo su di esso, il secondo riguarda l’inclinazione ad attribuire successi o fallimenti a fattori esterni. Le ricerche fatte sul tema della percezione di controllo dello spazio hanno però fatto emergere risultati un po' contrastanti fra di loro, contribuendo a dividere gli studiosi in due flussi di pensiero: da un lato chi sostiene che ciò promuova il benessere e la soddisfazione dei lavoratori (con associati anche un aumento del commitment organizzativo e di comportamenti positivi); dall’altro, chi invece ritiene che il controllo dello spazio non sia un predittore della performance e della produttività. A tal proposito, però, è

⁶⁰ McGuire, D., McLaren, L., 2009, *The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being*, Team Performance Management. 15.

⁶¹ Oldham, G. R., & Rotchford, N. L., 1983, *Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment*, *Administrative Science Quarterly*, 28(4), pp. 542–556

interessante sottolineare come la ricerca di Samani⁶² sia un tentativo di indagare al meglio l'impatto che la percezione del controllo sullo spazio sembrerebbe avere sulla performance. L'autore, proponendo una serie di diverse definizioni su che cosa si intenda per controllo sull'ambiente, dimostra come, attraverso l'intervento diretto per modificare l'ambiente, si riuscirebbe a migliorare le condizioni del proprio spazio di lavoro. Alla fine del suo studio, difatti, Samani scrive che

“il risultato di questa rassegna ha indicato l'importanza dell'effetto dell'ambiente fisico di lavoro sul benessere, la soddisfazione e la performance delle persone. Infatti l'ambiente fisico di lavoro è in grado di influenzare i canali informativi degli impiegati, le interazioni personali e l'accesso alle conoscenze ed alle attrezzature.”⁶³

Per concludere, quindi, la tematica introdotta attraverso il pensiero di Proshansky ed il tema della personalizzazione, aiuteranno a spiegare in seguito sia i racconti dei narratori venuti a galla durante gli incontri, sia nello sviluppo della riflessione sull'introduzione degli uffici *open space*.

2.4 Open space: amico o nemico?

Come anticipato dalle concettualizzazioni proposte in letteratura da Samani permettono di introdurre ora un altro argomento, sviluppato a guisa di premessa propedeutica alla comprensione del dibattito che scaturirà il prossimo argomento. La teoria della *person-environment fit* suggerisce che

“people have an innate need to fit their environments and to seek out environments that match their own characteristics”.⁶⁴

⁶² Samani, S.A., 2015, *The Impact of Personal Control over Office Workspace on Environmental Satisfaction and Performance*, Journal of Social Sciences and Humanities. 1. 163-173.

⁶³ Ibidem, pp. 169, traduzione mia

⁶⁴ Van Vianen, A. E. M., 2018, *Person-environment fit: a review of its basic tenets*, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 5, pp. 75-101, pp. 77

Il concetto, quindi, si basa sull'idea che le persone tendano a cercare ambienti che siano in sintonia con le loro caratteristiche personali, e che un buon adattamento tra la persona e l'ambiente possa portare a risultati positivi in termini di benessere e soddisfazione. Questa teoria, seppur nasca in campo psicologico, è stata ampiamente discussa anche in sociologia del lavoro e trattata in maniera estensiva in disciplina. A tal proposito, quindi, per comprendere a pieno il concetto di *person-environment fit*, risulta utile suddividerlo in due componenti⁶⁵: il *fit* personale ed il *fit* ambientale. Il primo si riferisce alla congruenza tra le caratteristiche individuali di una persona, come ad esempio i bisogni, e le caratteristiche dell'ambiente in cui si trova. Il *fit* ambientale, d'altro canto, riguarda la congruenza tra le caratteristiche dell'ambiente e le esigenze o preferenze della persona. Un ambiente può essere caratterizzato da vari aspetti, come la cultura e le politiche aziendali, le strutture valoriali ma anche le dinamiche delle mansioni. Se un individuo si trova in un ambiente che rispecchia le sue preferenze, è più probabile che si adatti bene e sperimenti una maggiore soddisfazione. Ad esempio, come dimostrato dalla ricerca di Samani⁶⁶, per gli individui più introversi la privacy risulta essere un importante fattore di soddisfazione e benessere. Difatti, gli individui più restii al contatto sociale prediligono lavorare in ambienti che permettano loro di avere un adeguato livello di privacy che li metta a loro agio. Viceversa, invece, individui più socievoli non hanno esitato ad elogiare la positività che viene in loro instillata dal lavorare in ambienti senza confini, con la possibilità di essere in contatto coi colleghi senza le barriere degli uffici "old school". Le osservazioni descritte da Samani, però, sembrano cozzare leggermente con un concetto che deriva dalla teoria del *person-environment fit*, ossia quello dell'adattamento organizzativo, da non confondere con quello di Proshansky spiegato precedentemente. Difatti, l'adattamento organizzativo⁶⁷ è un termine che si riferisce alla capacità di un individuo di modificare le proprie

⁶⁵ Per ulteriori approfondimenti a riguardo rimando a Edwards, J. R., Cooper, C. L., 1990, *The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 11, No. 4, pp. 293-307

⁶⁶ Samani, S.A., 2015, *The Impact of Personal Control over Office Workspace on Environmental Satisfaction and Performance*, Journal of Social Sciences and Humanities. 1. 163-173.

⁶⁷ Per ulteriori informazioni a riguardo rimando all'interessante articolo di Zacher, H. Feldman, D., Schulz, H., 2014, *Age*,

capacità personali, i propri comportamenti e le proprie aspettative per adattarsi meglio ad un ambiente organizzativo specifico. Esso, però, non è un processo unilaterale: al contrario, è molte volte un fenomeno dinamico in cui sia l'individuo che l'organizzazione si muovono alla ricerca di un equilibrio che consenta di raggiungere obiettivi comuni.⁶⁸ In contesto lavorativo, l'importanza della teoria del *person-environment fit* è evidente: come dimostrato dalla ricerca di Edwards e Cooper⁶⁹, infatti, quando le persone sono immerse in un ambiente lavorativo più positivo sono più propense ad essere motivate, impegnate e produttive. Inoltre, sperimentano anche maggiore felicità e soddisfazione, che a loro volta influiscono notevolmente sul benessere fisico e mentale, componenti fondamentali per il corpo. Tuttavia, è importante notare che tale concetto non è per niente statico o immobile: le persone, gli ambienti e le necessità si modificano con il tempo e ciò influisce sul grado di adattamento. Pertanto, è essenziale monitorare adeguatamente gli sviluppi della relazione fra corpo ed ambiente per garantire che essa rimanga positiva e benefica.

In sintesi, quindi, è importante fare attenzione non solo all'ambiente ma anche alle esigenze dei soggetti che quell'ambiente esperiscono.

Questa riflessione ci permette, come anticipato ad inizio paragrafo, di arrivare ad un altro importante argomento che si ricollega a ciò che è stato solamente abbozzato: l'importanza del design degli spazi. A riguardo, Antonio Strati⁷⁰ parla di *estetica organizzativa*; con il termine il sociologo tenta di analizzare e comprendere il ruolo dell'estetica nell'ambito delle organizzazioni e delle istituzioni. La sua analisi si basa sull'idea di come l'aspetto estetico, cioè la percezione del bello e del piacevole, sia un elemento cruciale nella comprensione delle organizzazioni. Strati suggerisce come l'estetica possa influenzare la comunicazione, la struttura e le dinamiche interne delle aziende stesse. L'approccio di Strati dà molta importanza alla dimensione sensoriale e visiva; egli sostiene come le organizzazioni possano essere paragonabili ad opere d'arte, e

Occupational Strain, and Well-Being: A Person-Environment Fit Perspective, Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 12, pp. 83-111

⁶⁹ Edwards, J. R., Cooper, C. L., 1990, *The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 11, No. 4, pp. 293-307

⁷⁰ Strati, A., 2010, *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Carocci Editore, Roma

che di conseguenza debbano essere studiate allo stesso modo, facendo attenzione agli aspetti estetici che influenzano la percezione di coloro che vi lavorano, la guardano e la vivono. Ciò può includere il loro, la pubblicità, la presentazione di prodotti e servizi, ma soprattutto l'architettura degli edifici ed il design degli spazi di lavoro. Difatti, alcuni sostengono fermamente come gli ambienti di lavoro ben progettati possono migliorare il benessere dei dipendenti e la loro produttività⁷¹. La scelta dei colori, la disposizione degli uffici, la presenza di spazi verdi, l'illuminazione, la presenza di elementi naturali come piante e la possibilità di disporre di luce naturale sono tutti elementi che possono contribuire a diminuire lo stress, aumentare la soddisfazione lavorativa e favorire quindi il successo generale di un'organizzazione. Questa attenzione estetica tiene conto delle esigenze umane e della funzionalità dei luoghi, anche se, come vedremo, a volte può sembrare più fine a sé stessa che utile in termini di produttività lavorativa. È innegabile che un ambiente di lavoro ben progettato possa avere impatti significativi sulla vita lavorativa dei dipendenti; spazi aperti e flessibili possono promuovere la collaborazione e l'interazione tra i membri del team, facilitando lo scambio di idee e la risoluzione di problemi. Inoltre, la presenza di spazi dedicati alla concentrazione può permettere ai dipendenti di lavorare in modo più efficiente quando e se necessario. Il benessere dei dipendenti è un aspetto fondamentale nella strutturazione dei luoghi di lavoro odierni. Un ambiente fisico confortevole può aiutare a ridurre lo stress e migliorare la salute dei lavoratori grazie alla presenza di spazi per il relax dove poter trascorrere le pause ed affrontare le sfide lavorative che si presentano quotidianamente con una mentalità più positiva e rilassata. Inoltre, il design dei luoghi di lavoro è un riflesso tangibile della cultura aziendale: l'architettura, la disposizione degli uffici, gli arredi possono essere strumenti attraverso i quali comunicare i valori e la missione dell'organizzazione. In aggiunta a ciò, un ambiente di lavoro ben progettato può essere un vantaggio competitivo nell'attrarre e trattenere i talenti. I professionisti spesso cercano aziende che offrano non solo retribuzioni competitive, ma anche un ambiente di lavoro stimolante e gratificante. Negli ultimi

⁷¹ Lütke Lanfer, Becker, S., Becker, C., Göritz, A. S., *Well-being in Open Space Offices: The Role of Office Features and Psychosocial Working Conditions*, Journal of Organizational Behaviour, pp. 317 – 332.

decenni, in virtù dei cambiamenti sopra elencati, gli ambienti *open space* sono apparsi come un crescente fenomeno che avanza a vista d'occhio. Questi spazi di lavoro, caratterizzati da una disposizione degli uffici senza le classiche pareti divisorie, stanno trasformando radicalmente la dinamica lavorativa oltre che influenzare direttamente gli attori sociali che li vivono. È innegabile che tale trasformazione degli ambienti lavorativi abbia fatto scaturire un'evoluzione del concetto di lavoro, anche se non tutti sembrano esserne completamente d'accordo, in particolar modo i dipendenti⁷². Ma cerchiamo di riflettere, intanto, sui benefici che tale fenomeno sembra fornire. Uno dei principali vantaggi degli ambienti *open space* è sicuramente la facilità di comunicazione e collaborazione tra i dipendenti. La mancanza di barriere fisiche, come pareti o porte, parrebbe creare uno spazio in cui le persone sembrano essere più inclini a condividere idee, informazioni e risorse. Ciò promuoverebbe una cultura aziendale basata sulla condivisione del sapere, sull'aiuto reciproco e sulla trasparenza, tutti fattori che possono aiutare nel mantenimento dell'efficienza, della produttività e dell'inclusività percepita dai dipendenti. Inoltre, la prossimità fisica tra colleghi risulterebbe favorire le interazioni informali e più colloquiali, le quali portano a sviluppare nel team un senso di appartenenza generale. Tutto ciò, quindi, contribuirebbe a stimolare un accrescimento del legame informale tra dipendenti, stimolando la creazione di relazioni solide oltre che incentivando una migliore coesione di gruppo. Gli ambienti *open space* sono noti, inoltre, per la loro flessibilità. Le scrivanie e le aree di lavoro possono essere facilmente adattate e riorganizzate per soddisfare le esigenze in evoluzione delle aziende. Ciò risulta essere particolarmente vantaggioso in un mondo del lavoro in costante cambiamento come quello del *retail*, dove le aziende sono costrette ad adattarsi rapidamente alle sempre nuove sfide e opportunità che le si affacciano. La flessibilità degli ambienti *open space* permette ai dipendenti di scegliere l'area di lavoro che meglio si adatta alle loro esigenze in un dato momento. Possono optare per una scrivania tranquilla quando necessitano di concentrazione o spostarsi in una zona più conviviale quando invece desiderano collaborare con i

⁷² Rashid, M., Wineman, J., Zimring C., 2009, *Space, Behavior, and Environmental Perception in Open Plan Offices: A Prospective Study*, Environment and Planning B: Planning and Design, 36, pp. 432-449.

colleghi. Questa versatilità contribuisce a migliorare la soddisfazione dei dipendenti e la loro capacità di adattarsi alle sfide quotidiane che il lavoro propone loro.⁷³ Tale pensiero si pone però in antitesi con il concetto di personalizzazione dello spazio sopra analizzata; effettivamente, non tutti si trovano a loro agio se esposti costantemente alla vista degli altri. La creazione di ambienti *boundaryless* distrugge quel retroscena analizzato precedentemente con le osservazioni di Goffman: banalmente, quando si ha occasione di andare a cena in un ristorante con cucina a vista, le possibili incomprensioni potrebbero sporcare l'immagine della professionalità che i dipendenti vogliono far percepire ai commensali. Difatti, se un piatto viene sbagliato o ci sono ritardi nelle comande, i dipendenti non possono sbraitare uno contro l'altro perché ciò macchierebbe la loro immagine e sono quindi costretti a mantenere la calma.

“Consideriamo questo cameriere. Ha il gesto vivace e pronunciato, un po' troppo preciso, un po' troppo rapido, viene verso gli avventori con un passo un po' troppo vivace, si china con troppa premura, la voce, gli occhi esprimono un interesse un po' troppo pieno di sollecitudine per il comando del cliente, poi ecco che torna tentando di imitare nell'andatura il rigore inflessibile di una specie di automa, portando il vassoio con una specie di temerarietà da funambolo, in equilibrio perpetuamente instabile e perpetuamente rotto, che perpetuamente ristabilisce con movimento leggero del braccio e della mano. Tutta la sua condotta sembra un gioco. Si sforza di concatenare i movimenti come se fossero degli ingranaggi che si comandano l'un l'altro, la mimica e perfino la voce paiono meccanismi; egli assume la prestezza e la rapidità spietata delle cose. Gioca, si diverte. Ma a cosa gioca? Non occorre osservare molto per rendersene conto; gioca ad essere cameriere. Non c'è qui nulla che possa sorprendere; il gioco è una specie di controllo e di investigazione. Il ragazzo gioca col suo corpo per esplorarlo, per farne l'inventario; il cameriere gioca con la sua condizione per realizzarla. Quest'obbligo non differisce da quello che si impone a tutti i commercianti; la loro condizione è di tutta cerimonia, c'è la danza del droghiere, uno stimatore, un sarto. (...). Ecco tante precauzioni per imprigionare l'uomo in ciò che è. Come se vivessimo nel timore perpetua che ne sfugga, ne trabocchi, eluda improvvisamente la sua condizione.”⁷⁴

L'estratto dal libro di Sartre, che anticipa il pensiero di Goffman, esemplifica perfettamente quello che si sta tentando di spiegare; l'essere costantemente esposti all'occhio giudicante della giuria della sala, causato dal fatto di non avere

⁷³ Ivi

⁷⁴ Sartre, J. P., 1943, *L'essere e il nulla*, Il Saggiatore, 2023, pp. 90

un luogo sicuro dove rifugiarsi come le porte chiuse della cucina, imprigiona gli attori e li forza a selezionare se attivare o meno lo scambio comunicativo coi colleghi. E la stessa cosa succede anche all'interno degli uffici *open space*; i lavoratori, infatti, influenzati da questo spazio, decidono se e quando sia opportuno interagire fra di loro. Negli ambienti di lavoro contemporanei viene quindi eliminato il concetto goffmaniano di retroscena, facendoli assomigliare a quell'altra dinamica organizzativa che lo stesso Goffman chiama "istituzione totale" (1967)⁷⁵. Lo spazio dove gli attori lavorano è un grande ambiente aperto, senza divisori o fratture visive, tutto trasparente e tutto in bella vista: tende ad assomigliare al Panopticon, il carcere progettato da Bentham e su cui Foucault (1791) ha scritto pagine memorabili. Un contesto in cui tutto è di tutti e nulla di nessuno. La mancanza di una scrivania personale e fissa dove lavorare e dove lasciare i propri oggetti personali, o semplicemente per regalarsi qualche minuto di stacco e serenità, può rendere difficile organizzare il lavoro, come già anticipato precedentemente con il concetto di personalizzazione degli spazi. Per di più, anche se immersi in ambienti aperti ed a stretto contatto con i colleghi, le persone possono decidere liberamente qualora evitare le interazioni con gli altri o meno. Evitano il contatto visivo, hanno un improvviso bisogno del bagno, o si immergono così tanto nel lavoro che stanno portando avanti da diventare selettivamente sordi, magari aiutati dalle cuffiette senza fili. La mancanza di privacy è quindi un limite importante percepito da alcuni attori sociali, e la condivisione dello spazio può a volte essere insopportabile. Questo può conseguentemente limitare la loro capacità di concentrazione ma soprattutto può rendere difficoltosa la gestione di questioni delicate. Ironicamente, quindi, la proliferazione di una moltitudine di modi per comunicare facilita la possibilità di non rispondere e ignorare per mantenere quell'isolamento che per alcuni, delle volte, è ardentemente desiderato. Quando, invece, i dipendenti decidono di interagire, lo fanno scegliendo quale canale utilizzare: video conferenza, al telefono, per e-mail. Difatti, Ben Waber ed Ethan Bernstein in un loro articolo per la Harvard Business Review scrivono che:

⁷⁵ Goffman, E., 1967, *Asylums. Le Istituzioni Totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, 2010, Piccola Biblioteca Einaudi

“when the firms switched to open offices, face-to-face interactions fell by 70%”⁷⁶

Chi decide di iniziare una conversazione decide anche se farlo in maniera asincrona o meno e quanto debba durare. Per esempio, l’oggetto di un’e-mail ed il modo in cui viene scritto sancisce qualora esso sia di vitale importanza, e quindi esiga una risposta immediata, o possa invece tranquillamente essere rimandato al fantomatico “più tardi”. Le enormi scrivanie che decorano gli ambienti *open space* per promuovere lo scambio fra dipendenti potrebbero avere la stessa utilità dei tavoloni delle mense aziendali: riunire gli attori sociali, ma senza necessariamente far scaturire la comunicazione. Anzi, al contrario, potrebbero cristallizzare la formazione di gruppi amicali esclusivi e quindi rinforzare inconsciamente la divisione. Ad esempio, Mori Building, un grattacielo nel cuore della città di Tokyo, ha intrapreso nel 2016 un progetto di ristrutturazione degli uffici per trasformarli in ambienti *open space* nel tentativo di migliorare la collaborazione fra i dipendenti.⁷⁷ La strabiliante novità, però, apportata dal progetto giapponese riguarda l’introduzione di sensori di movimento in grado di tracciare i percorsi, il tempo trascorso in piedi o seduti. Non contenti, hanno deciso di inserire dei sensori di monitoraggio anche negli apparecchi tecnologici in uso ai dipendenti stessi in modo quindi da monitorare non solo gli spostamenti, ma anche quando si collegano, per quanto tempo e con chi comunicano più frequentemente. Questa sorta di Grande Fratello del lavoro però non ha dato i risultati aspettati; difatti, sono stati i piccoli cambiamenti a dare i maggiori frutti. Gli uffici, infatti, prima avevano due principali sale riunioni esattamente identiche. In una delle due è stato rivoluzionato il design, mentre all’altra è stata apportata un’unica modifica, una lavagna bianca con le ruote. I risultati hanno mostrato che, nonostante i dipendenti fossero liberi di scegliere in quale sala fare la riunione, più del 50% ha optato per quella con la lavagna mobile. Ottimizzare la collaborazione fra attori non deve per forza richiedere una radicale trasformazione degli spazi; un piccolo tentativo di prova iniziale a volte può

⁷⁶ <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>

⁷⁷ Ivi

produrre cambiamenti inaspettati. Oltre a ciò, gli esperimenti condotti alla Mori Building hanno dimostrato che eventi, come cene aziendali, rinfreschi post-lavoro, feste nel fine settimana, deliberatamente pensati per promuovere interazioni fra dipendenti, hanno avuto un impatto maggiore sulla promozione della collaborazione di quanto non ne sia risultato dalla radicale modifica degli ambienti.

Per concludere, una perfetta e particolare modalità di trasformazione degli ambienti lavorativi in *open spaces* non è ancora stata trovata; questo perché pretendere di promuovere più interazioni fra attori sociali genera degli effetti perversi. Forzare per la riuscita di qualcosa non ha mai i risultati sperati. L'obiettivo, sebbene alquanto difficile e complicato da raggiungere, potrebbe invece essere quello di fornire i giusti mezzi, intesi come ambiente, alle persone adatte. Non unificare tutto per tutti. Seppur gli ambienti *open office* siano una grandissima trovata e siano stati pensati per incoraggiare le interazioni faccia a faccia fra i dipendenti, a volte permettono loro di decidere di non farlo. E non solo qualche volta, ma ripetutamente e assiduamente. Nell'esempio sopra menzionato della Mori Building è apparso chiaro come la copresenza fra *open office* e volontà di migliorare la collaborazione sia fallito miseramente. Pertanto, le aziende dovrebbero valutare attentamente se gli ambienti *open office* siano adatti ai loro dipendenti e, qualora così non fosse, muoversi per cercare soluzioni per apportare dei cambiamenti adeguati e produttivi.

2.5 I non-luoghi di lavoro: lo smart working

Le nuove tendenze organizzative, di cui fa parte il concetto di *open space*, e l'evoluzione delle esigenze aziendali, trasformano quotidianamente i processi lavorativi e dimostrano, evidenziandolo sempre più, come gli spazi ed i luoghi di lavoro stiano cambiando velocemente convergendo verso la "fantomatica" isola felice chiamata flessibilità. La risposta a tali esigenze si cela dietro l'introduzione di un innovativo approccio all'organizzazione del lavoro, basato su una forte corrente innovativa: lo *smart working*. Il termine non ha una definizione unica e concordata, ma ognuna di esse può essere utile per capire su che aspetto si desidera focalizzarsi. Nel loro articolo, Carbonara et al. (2022) riportano la

definizione data dal *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), che attraverso un embrionale tentativo di concettualizzazione dello *smart working*, tenta di sviluppare delle prime riflessioni sul fenomeno nonostante si focalizzi principalmente sugli obiettivi necessari alla sua realizzazione.

“In 2008 the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) defined SW as “an approach to organizing work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimizing tools and working environments for employees”. Such a definition reveals both the objectives of SW and the ways to achieve them.”⁷⁸

La necessità di fornire strumenti e ambienti lavorativi adeguati è sicuramente la chiave alla realizzazione dello *smart working*, ma concentrarsi unicamente su mezzi e luoghi, oltre che sulle sempre presenti flessibilità e autonomia, non sviscera adeguatamente gli effetti che ciò può scaturire. Clapperton e Vanhoutte (2014), invece, con la loro definizione cercano di sottolineare aspetti diversi:

“From the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective.”⁷⁹

La definizione degli autori mette in luce come, per l'adozione dello *smart working*, sia necessaria una riconfigurazione degli spazi di lavoro, questa volta però non intesa come una trasformazione degli ambienti dell'ufficio, ma come rimozione totale dell'ufficio classico inteso come stanza. I due autori propongono quindi all'attore sociale di scegliere i suoi spazi in base alle sue esigenze e necessità. In Italia, invece, è il Ministero dell'Istruzione e Merito (MIUR) che ne sviluppa la definizione, con la legge n. 81/2017 e lo illustra come

⁷⁸ Carbonara, N., Pellegrino, R., and Scozzi, B., 2022. *The Impact of Smart Working on Organization Performance*, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 20(3), pp. 152-166

⁷⁹ Clapperton, G., Vanhoutte, P., 2014, *The Smarter Working Manifesto*, Sunmakers

“una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.”⁸⁰

Questa definizione del MIUR,

“pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come, ad esempio, pc portatili, tablet e smartphone).”⁸¹

Il Ministero, quindi, tenta di stabilire quali sono i diritti ed i doveri del lavoratore e del datore di lavoro, senza soffermarsi troppo sulle modalità di fruizione spaziali; il focus è riferito per lo più agli strumenti tecnologici e, ovviamente, all'autonomia dei fruitori per agevolare la conciliazione tra lavoro e famiglia. Lo smart working, quindi, fa sorgere una spontanea riflessione; il legame fra esso ed il concetto di non-luogo di Augè risulta quantomeno dovuto ed interessante su cui soffermarsi. La trasformazione dei luoghi di lavoro tradizionali in spazi virtuali e la ridefinizione delle dinamiche di interazione sottolineano come stiano sorgendo pesanti implicazioni nei riguardi degli attori sociali che popolano il mondo lavorativo. Lo smart working rappresenta una sfida al concetto tradizionale di ufficio come luogo di lavoro, il quale viene trasformato da un luogo fisico ben definito in, appunto, un non-luogo virtuale, un contesto neutro, impersonale e talvolta anonimo. Come spiega Aloisi (2016), tutto ciò

“incide sulla capacità dei lavoratori di entrare in contatto tra loro e costruire strutture e pratiche di solidarietà”.⁸²

Difatti,

“secondo la letteratura più critica, le piattaforme ridisegnano le coordinate spazio/temporali della produzione e la tecnologia insita nel modello, più che

⁸⁰ [https://miur.gov.it/lavoro-agile#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20\(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i](https://miur.gov.it/lavoro-agile#:~:text=Il%20lavoro%20agile%20(o%20smart,il%20lavoratore%20a%20conciliare%20i)

⁸¹ Ivi

⁸² Aloisi, A., 2016, *Il lavoro a chiamata e le piattaforme online della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, LLI, 2, pp. 16-56.

liberare il lavoro, necessita di schiere di lavoratori le cui prestazioni sono messe a valore secondo modalità individualizzate, che rendono irrilevanti le relazioni sociali nello spazio.”⁸³

Se infatti gli uffici tradizionali, come descritto precedentemente, portano spesso con loro una forte identità grazie alla personalizzazione dello spazio tramite oggetti e decorazioni, lo smart working è caratterizzato da un’aura di anonimato e impersonalità. Seppur molti attori sociali abbiano la fortuna di poter sfruttare un ambiente casalingo adeguato, in molti si vedono costretti a dover ripiegare su ambienti che non permettono di erogare il lavoro richiesto al meglio perché spesso rumorosi e pieni di distrazioni o stimoli continui, come coworking, internet caffè, mezzi di trasporto, bar, ecc.⁸⁴ Come già affermato, quindi, la mancanza di un adeguato controllo sullo spazio lavorativo può influire non solo sulla produttività e sull’efficienza, ma anche sul benessere psico-fisico degli attori sociali. Questo “nomadismo lavorativo”⁸⁵, è risultato essere il fattore determinante che ha spinto molti dipendenti a lamentarsi con le proprie aziende, difatti

“While many companies express enthusiasm about virtual offices, a small but growing backlash to the concept is emerging. After implementing or experimenting with the virtual office, a few firms have abandoned it.”⁸⁶

Ma non si tratta solo del problema di luoghi; la connessione proposta tra *smart working* e il concetto di “non-luogo”, può essere esemplificata anche attraverso una riflessione sulle relazioni. Difatti, se un non-luogo suggerisce la mancanza di una dimensione umana e di relazioni interpersonali concrete, nel lavoro agile, invece, le comunicazioni si sviluppano solamente attraverso un apparecchio tecnologico eliminando completamente quella connessione umana e quelle dinamiche sociali tipiche dell’ufficio. Come descritto da Albano, Parisi e Tirabeni

⁸³ Greco, L., 2023, *Tempo per lo spazio: riflessioni sui luoghi di lavoro*, Labour & Law Issues, Vol. 9, No. 1, pp. 3-20

⁸⁴ Davenport, T., Pearlson, K., 1998, *Two cheers for the virtual office*, MIT Sloan Management Review

⁸⁵ Liegl, M., 2014, *Nomadcity and the care of place on the aesthetic and affective organization of space in freelance creative work*, Computer Supported Cooperative Work (CSCW), pp. 163-183

⁸⁶ Davenport, T., Pearlson, K., 1998, *Two cheers for the virtual office*, MIT Sloan Management Review

“Per gli smart workers, le interazioni con altri componenti dell’organizzazione sono sempre più indirette e formali, mediate da dispositivi digitali, con riduzione delle occasioni di incontro faccia a faccia, fondamentali per lo sviluppo di emozioni, conoscenze, valori e relazioni fiduciarie. Il lavoro retribuito svolto in solitudine indebolisce inoltre la capacità di resistere alla colonizzazione attuata dalla razionalità produttiva sugli altri mondi della vita. Nel lavoro “domesticato”, “remoto” e “mobile”, l’individuo rischia di essere risucchiato nel *workhaolism* o di trovarsi in situazioni dilemmatiche con chi pretende la sua attenzione da versanti opposti (datore di lavoro vs. famiglia e amici).”⁸⁷

La loro osservazione dimostra come il lavoro non sia esclusivamente il frutto della prestazione, ma sia il portato delle relazioni sociali, della capacità di destreggiarsi all’interno di un mondo labirintico ma molto soddisfacente. Inoltre,

“la distanza fisica dall’ufficio impedisce di approfittare di tutte le occasioni informali per approfondire le relazioni con pari (...). Spesso è proprio nel corso delle interazioni fortuite che possono trapelare notizie anche molto rilevanti sull’organizzazione di cui si fa parte. Lo smart worker ha talora la sensazione di perdere informazioni importanti e di non avere accesso alle persone chiave dell’organizzazione, di essere escluso da quelle forme di conoscenza tacita che sono facilitate nelle interazioni faccia a faccia. Il supporto dei colleghi non è quindi solo professionale, ma anche, soprattutto, sociale.”⁸⁸

In sintesi, quindi, il lavoro sarebbe diventato più un qualcosa da fare, un’azione da intraprendere, un obiettivo da raggiungere, piuttosto che un luogo fisico in cui recarsi quotidianamente. Questa *morte della distanza* era, in effetti, già stata prevista quasi trent’anni fa dalla britannica Frances Cairncross: nel suo libro “La fine delle distanze: come la rivoluzione digitale sta cambiando il nostro modo di vivere” (1997), la giornalista affronta il tema della rivoluzione digitale e di come questa stia cambiando il modo in cui le persone vivono, comunicano ma soprattutto lavorano. Tuttavia, le riflessioni apportate fino ad ora non vogliono essere una mera critica al fenomeno dello *smart working*; al contrario, attraverso le problematiche viene spontaneo poi soffermarsi sui vantaggi che questa modalità di lavoro offre. Infatti, la flessibilità e la libertà offerta dallo *smart working*

⁸⁷ Albano, R., Parisi, T., Tirabeni, L., 2019, *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, *Cambio*, Vol. 9, no. 17, pp. 61-73

⁸⁸ lvi

possono essere incredibilmente vantaggiose: possono consentire ai lavoratori di adattare al meglio il proprio tempo, migliorando l'equilibrio tra vita e lavoro.

“Anche studi più recenti sembrano confermare che il prezzo che si paga in cambio della flessibilità lavorativa non sia trascurabile, sia in termini di benessere psicologico che di resa professionale.”⁸⁹

Oltre a ciò, la possibilità di fornire strumenti con cui lavorare da remoto può favorire l'inclusione, permettendo a persone con disabilità di partecipare attivamente al mondo del lavoro: un filone questo dalle interessanti prospettive, ma finora molto poco studiato. In conclusione, lo *smart working* può essere visto come un non luogo in quanto modifica la tradizionale definizione di luogo di lavoro, introducendo allo stesso tempo elementi di anonimato, temporaneità e mobilità. Sebbene ciò possa comportare alcune sfide, descritte precedentemente, offre allo stesso tempo nuove opportunità per l'adattabilità e la flessibilità. L'importante è trovare un equilibrio tra queste due dimensioni, sfruttando al meglio i vantaggi che lo *smart working* può offrire riflettendo in egual misura sui suoi rischi, in modo da creare una modalità di erogazione del lavoro che sia allo stesso tempo utile ma non distruttiva di alcune sfere fondamentali della vita.

⁸⁹ Ivi

CAPITOLO TERZO

LUOGHI DI RELAZIONE: LE NARRAZIONI A CONFRONTO

3.1 Obiettivi della ricerca

La strada che ha condotto alla scelta del tema d'interesse è stata tutt'altro che lineare. L'attenzione concernente il tema delle relazioni e dei luoghi, e la loro reciproca influenza, è, infatti, nata da una commistione di letture ed una serie di esperienze personali nel mondo del retail che mi hanno permesso di avere numerose conversazioni con attori che "abitano" questi luoghi da molti anni. Solo grazie alle passate esperienze lavorative, avute in parallelo con gli studi, ho preso consapevolezza della ricca rete di relazioni che impregnano il mondo del retail, che non si risolve nella comune quanto fuorviante idea che sia solo relativa all'entità negozio, ma che va, invece, a toccare aspetti di sicuro interesse che ho tentato di mettere in luce. Anche la stessa domanda di ricerca relativa a come luoghi ed interazioni siano due facce di una stessa medaglia, è stata il frutto di differenti analisi e ipotesi che mi hanno spinto a cercare delle parole che meglio potessero riflettere l'idea all'interno della mia mente. L'aggiunta del corpo, inteso come concreta corporeità sensoriale e non come semplice oggetto di ricerca, ha permesso, inoltre, di calarmi ancora più a fondo nelle analisi offerte a riguardo dei due temi proposti. L'idea iniziale, sempre relativa ai temi in questione, verteva sull'indagare i diversi modi di "abitare" gli uffici ed i luoghi aziendali per analizzare anche come si strutturassero, modificassero o interrompessero le relazioni fra colleghi. Nonostante i buoni propositi, dopo un'attenta riflessione sono giunto alla conclusione che un tale lavoro avrebbe necessitato di molto tempo ma soprattutto un'immersione completa e totale negli ambienti lavorativi del mondo del retail cosa che non potevo intraprendere a causa, da un lato degli impegni dato dal mio lavoro, e, dall'altro, la diffidenza mostrata dalle aziende quando contattate. La riluttanza delle aziende, inoltre, è stata giustificata non attraverso una mancanza di fiducia nei miei confronti, ma come un timore di come potessero venire alla luce delle questioni delicate, relative sia all'azienda che ai dipendenti, che avrebbero potuto incrinare la solidità dell'ambiente lavorativo. Oltre a ciò, questo

però in seguito alle riflessioni fatte, gli attori, se intervistati nei loro uffici, avrebbero potuto avere difficoltà nel concedersi ad un'intervista proprio perché inseriti in un ambiente poco favorevole all'apertura nella conversazione, a causa del timore che incuteva la possibilità di parlare "a sproposito" di colleghi o dell'azienda stessa. Per far fronte a tali problematiche e consapevole di non poter creare un legame di fiducia preliminare in tempi utili, ho deciso di interfacciarmi direttamente con gli attori che hanno poi preso parte alle conversazioni, trovando, anche grazie al cosiddetto "snowballing", persone semi-disponibili a farsi intervistare. Semi-disponibili perché, sulla scia di ciò che è stato detto prima, al telefono si mostravano abbastanza restii e dubbiosi sulla buona riuscita dell'intervista, bloccati dai possibili pregiudizi nei miei confronti, immaginandomi come un giovane e sbarbatello studente e intimoriti, probabilmente, dalla possibilità che i loro racconti potessero venire alla luce e creare problemi. Incontrandoci invece di persona, la modalità di interazione che assumevano nei miei confronti cambiava incredibilmente e da alcuni è stato anche ammesso che, dopo aver capito che avevo, ahimè, ormai quasi trent'anni, si ritrovavano più aperti a parlare con qualcuno che non fosse così distante dalla loro generazione. Devo dire che, per la prima volta, non mi sono sentito a disagio ad essere uno studente magistrale verso i 30 e ciò, mentre lo scrivo, innegabilmente mi rallegra un po'.

Con il presente lavoro, dunque, si sono voluti indagare i significati che i luoghi e le relazioni assumono per le persone che vivono gli ambienti delle aziende del retail; in particolare, si è cercato di individuare quanto ed in che modo le due tematiche si strutturino e si influenzino reciprocamente nella vita quotidiana degli attori. Di là delle intenzioni preliminari, altri elementi densi di significati sono stati scoperti durante la relazione d'intervista, come la questione relativa alla divergenza di pensiero tra gli attori intervistati per quanto riguarda gli ambienti open space. Oltre a questo, però, la separazione simbolica fra ufficio reale e virtuale, in riferimento allo smart working, è venuta alla luce attraverso i loro racconti e ha fornito degli elementi interessanti a cui è stato dedicato il paragrafo finale del precedente capitolo.

In conclusione dunque, con il presente lavoro si è utilizzata una metodologia qualitativa per raccogliere le rappresentazioni di rappresentazioni⁹⁰ dei luoghi dell'ufficio e delle relazioni che al suo interno si intrecciano.

3.2 Orientamento metodologico e strumenti della ricerca

In accordo con l'approccio interazionista, sintetizzato nel primo capitolo, la metodologia qualitativa, intesa come attività situata, è sembrata quella più valida per rilevare le diverse interpretazioni degli intervistati che hanno preso parte al progetto. Nonostante esistano una varietà di definizioni, viene di seguito riportata quella elaborata da Denzin e Lincoln;

“Qualitative research means is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them”.⁹¹

È proprio l'importanza dei significati uno degli elementi che differenzia l'analisi qualitativa da quella quantitativa. In generale, la scelta di un metodo qualitativo, a dispetto di quello quantitativo, nasce dalla volontà di raccogliere sia i significati che le persone danno ai luoghi di vita quotidiana, sia di comprendere le difficoltà dei partecipanti nelle quotidiane interazioni che affrontano nei loro luoghi di lavoro. Sulla scia delle riflessioni apportate dall'interazionismo simbolico, un'altra corrente si è pian piano fatta strada affermandosi come una delle più affini al pensiero interazionista: l'approccio dialogico è una prospettiva che enfatizza l'importanza del dialogo e della comunicazione nelle interazioni umane, nelle relazioni e nel processo di costruzione dei significati. Inoltre, coniugare l'approccio dialogico con una metodologia qualitativa, come quella utilizzata nel presente lavoro, dà la possibilità di indagare i significati, o meglio, gli universi di significato dell'*alter*. La corrente dialogica si basa sull'idea che il dialogo, inteso come scambio aperto e reciproco di idee, pensieri e sentimenti, sia fondamentale

⁹⁰ La Mendola S., *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, UTET Università, Torino 2009

⁹¹ Denzin N. K., Lincoln Y. S., *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks 1998

per la comprensione interpersonale, la creazione di connessioni significative e l'approfondimento del rapporto conoscitivo. Donati, omaggiando il pensiero di Martin Buber, uno degli esponenti più importanti dell'approccio dialogico, scrive che:

“Secondo Buber, le due vie tentate dall'uomo contemporaneo per superare la propria crisi (la «solitudine sociale»), cioè l'individualismo e il collettivismo, sono entrambe senza sbocco. La via autentica è quella della relazione «tra-uomo-e-uomo», del rapporto interpersonale e della comunità. Solo nella relazione con l'«altro» uomo l'individuo ritrova se stesso, e allo stesso tempo supera la solitudine e l'isolamento: solo nell'incontro con l'altro, nella relazione istituita tra (zwischen) l'Io e il Tu, l'uomo entra nella realtà autentica, da cui si era allontanato.”⁹²

L'obiettivo della ricerca è stato dunque operazionalizzato attraverso l'ausilio di un particolare strumento tipico dell'analisi qualitativa: l'intervista. Si è scelto, in accordo con l'approccio utilizzato, di utilizzare una specifica forma di quest'ultima, ovvero quella dialogica. Un tipo di intervista basata su una relazione che ha un tempo ed uno spazio ben precisi e che mira all'accorgersi di interpretazioni che fino a quel momento erano rimaste nascoste o inascoltate. Il percorso di acquisizione di consapevolezza in cui sia l'intervistatore che il narratore sono coinvolti è guidato da un approccio che lo stesso La Mendola definisce come *centrato e aperto*. Sufficientemente centrato affinché durante la relazione “intervista” non si perda la bussola⁹³, ma altrettanto aperto per non cadere nel rischio di un'urgenza classificatoria cieca ed ingannevole.

Sempre per quanto riguarda le interviste, un elaborato che s'interessa ai luoghi di vita quotidiana non può prescindere dall'analisi degli spazi nei quali si sono svolti gli incontri con i narratori. Nonostante la mia volontà di dare la possibilità agli intervistati di scegliere un ambiente nel quale dar luogo agli incontri, questi sono avvenuti, a causa dello scetticismo nei miei confronti durante la primissima telefonata, tutte in luoghi aperti e dopo la giornata lavorativa dei narr-attori. Tale aspetto, che per certi versi è risultato limitante, ha in realtà permesso agli attori

⁹² Donati, P., 2013, *Sociologia della relazione*, Il Mulino, Bologna, pp. 82

⁹³ La traccia dell'intervista deve essere infatti utilizzata in questo senso: come una bussola indispensabile per non perdersi dando però spazio a percorsi alternativi a quelli che si erano preventivati.

di staccare dall'ufficio, di ritrovarsi in una zona neutra e di rilassarsi. Dopo aver trovato l'accordo comunicativo⁹⁴, difatti, gli attori sono riusciti a sciogliersi, a dimenticare l'eventuale stress causato da un'intera giornata di lavoro e hanno dedicato del tempo a loro stessi; qualcuno ha anche vissuto l'esperienza come "una seduta gratis dallo psicologo" e ne ha beneficiato a tal punto da confidarmi alla fine dell'intervista come si sentisse meglio, più sollevato, e fosse riuscito ad eliminare completamente il malumore dato dalla complicata giornata appena affrontata. A questo punto, prima di procedere con l'analisi dei profili degli intervistati e dei loro vissuti, ritengo necessario riflettere sulla figura del mediatore evidenziandone limiti e potenzialità. Come scrive La Mendola, l'intervento del mediatore

"in molte situazioni si dimostrerà prezioso per far stemperare la comprensibile riservatezza delle persone nei confronti di un estraneo e la loro riluttanza a dedicargli il *proprio* tempo".⁹⁵

Ciò è particolarmente vero per persone, come quelle che sono state intervistate, che sono chiamate a raccontare eventi delicati che possono essere ritenuti delicati e sensibili poiché timorosi di spifferare qualcosa che possa compromettere la loro situazione lavorativa. D'altro canto però riconoscere i rischi che risiedono nell'affidarsi a un mediatore permette di non dar per scontata l'influenza che quest'ultimo può avere, anche indirettamente o inconsapevolmente, sui narratori.

"Il narra-attore potrebbe essere preoccupato, o quanto meno tener presente, (...) che ciò che racconterà potrà essere in seguito messo in comune con il mediatore".⁹⁶

Per far fronte a questa difficoltà, talvolta percepita dal narratore, è stato chiarito prima di iniziare ogni intervista l'utilizzo che si sarebbe fatto del materiale raccolto

⁹⁴ La Mendola S., *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, UTET Università, Torino 2009

⁹⁵ La Mendola S., *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, UTET Università, Torino 2009, pp. 166

⁹⁶ *ivi.*, pp. 169

e quando questo non era sufficiente è stato ricordato il rapporto di *privacy* per tranquillizzare e sostenere l'intervistato nella difficoltà che il raccontarsi comporta.

3.3 I profili dei narratori

Il progetto di ricerca si è articolato in diverse fasi. In un primo momento si è scelto l'obiettivo che ha guidato l'indagine e si è svolta una ricerca bibliografica a riguardo, successivamente dopo aver preso consapevolezza della metodologia e degli strumenti più adatti per indagare i significati dei luoghi e delle relazioni, si è passati alla ricerca del campione ragionato da intervistare. I narra-attori non dovevano presentare delle specifiche caratteristiche, se non quella di lavorare in un ufficio di un'azienda del mondo retail; fortunatamente, tutti coloro che hanno preso parte al seguente elaborato lavorano all'interno di quel mondo da almeno due anni, con un buon bagaglio di racconti, propedeutico allo sviluppo di un incontro che speravo potesse essere denso di rappresentazioni di rappresentazioni. Come già accennato, la ricerca degli intervistati è partita da una conoscenza personale diretta per poi continuare attraverso un procedimento a palla di neve; quattro dei sette intervistati, quindi più della metà, ha potuto prendere parte al seguente lavoro grazie all'aiuto di un altro intervistato e tutti, invece, si sono mostrati, una volta incontrati, molto disponibili a raccontarsi.

Prima di procedere con l'analisi delle interviste, verranno di seguito descritti sommariamente i profili delle persone utilizzando pseudonimi in accordo con il vincolo di *privacy* che lega l'intervistatore ai narratori. I sette narratori coinvolti, sei donne e un uomo, erano tutti compresi in una fascia d'età che va dai 30 ai 45 anni. Sebbene il campione sia circoscritto comunque ad un ristretto numero di persone, queste hanno portato un modo di esperire i luoghi e le relazioni ognuno in maniera unica ed inimitabile. Marta, difatti, è l'unica ad avere un ufficio che usa poco. Il suo ruolo in azienda la porta a viaggiare molto in macchina, passando le giornate al telefono e gestendo molte responsabilità. Il fatto di non vivere propriamente una vita d'ufficio classica l'ha portata a sviluppare una visione dei luoghi in particolare che è molto personale, riuscendo a discostarsi dalla lavoratrice comune che o va in ufficio o lavora da casa. La sua caratteristica,

difatti, è quella che mi ha successivamente fatto riflettere molto sulla questione del *self-impression management* e sul concetto di ruolo; ascoltando i suoi racconti, infatti, Marta mi ha fatto capire molto chiaramente come lei sia cosciente del fatto che il suo sia un lavoro erroneamente associato ad una figura maschile, e, forte di ciò, sia riuscita a capovolgere il tutto a suo vantaggio. Claudia, invece, dopo aver passato molti anni in negozio, è stata promossa in azienda. I suoi racconti dei luoghi hanno così assunto una forte importanza, non solo perché abituata a stare molte ore in piedi, ma anche perché le dinamiche relazionali presenti all'interno di un negozio fisico possono essere molto differenti da quelle di un'azienda.⁹⁷ Parallelamente, anche Tommaso, l'unico uomo ascoltato, ripercorre la sua carriera lavorativa sottolineando come le relazioni fra colleghi siano il segreto per una vita lavorativa più leggera e meno stressante; l'importanza data da Tommaso alla gestione delle relazioni, siano esse positive o negative, e questo è molto curioso, devono essere gestite nella stessa maniera, ossia in modo da far sì che niente possa ritorcersi contro. Anche Giulia dimostra come le relazioni fra colleghi siano di fondamentale importanza, anche se lei le coniuga più in riferimento ai luoghi. Grazie ai suoi racconti, infatti, ho potuto sorprendermi di come in realtà gli ambienti open space non siano adatti a tutti. Come lei sostiene, qualora le relazioni intessute fra colleghi siano buone ciò può essere di aiuto, mentre quando si creano gruppi e gruppetti, l'*open space* può essere un fattore ad impatto negativo sul benessere del lavoratore. Oltre a ciò, la sua vitalità e la sua voglia di raccontarsi l'ha accompagnata anche attraverso dei racconti che hanno messo in luce il bisogno di libertà e indipendenza che lei non riesce a sperimentare con il suo lavoro; dato l'obbligo del lavoro in presenza, si sente costretta ad adeguarsi a degli standard con cui non concorda. Al contrario, invece, Laura e Sofia accettano volentieri il lavoro da casa, ma proprio perché hanno raccontato di come il rapporto coi colleghi sia talmente solido e amichevole, affermano che recarsi in ufficio fisicamente per loro è un piacere e non un peso. Susanna invece ha raccontato in misura mediamente uguale sia di relazioni che di luoghi, affermando come siano entrambi fondamentali nella sua

⁹⁷ Per ulteriori informazioni a riguardo, rimando a: Donadio, A., 2018, *Smarting Up! La smart organization: una nuova relazione tra persone e organizzazione*, FrancoAngeli Editore

percezione. L'uno influenza l'altro e, di conseguenza, se entrambi viaggiano alla stessa velocità nessuno dei due rimane indietro, procedendo nella direzione che lei auspica, ossia quella del perfetto bilanciamento che un lavoratore può chiedere dal suo lavoro.

3.4 Gli ingredienti delle relazioni

Gli attori sociali interpretano le relazioni in base ad una complessa interazione di fattori individuali e collettivi. Le loro percezioni sono plasmate da esperienze personali, credenze, valori culturali. I modi attraverso cui costruire concretamente un argomento del genere non è di facile impostazione, poiché immerso in un oceano di beni intangibili e complicati da comprendere e interpretare. Essendo la relazione uno di questi beni intangibili, è attraverso di essa che i cambiamenti possono avvenire ed il suo sviluppo, in positivo o in negativo, è il riflesso dei processi utilizzati per costruirla. Si sta parlando, quindi, di un concetto complicato, non immediato e di difficile comprensione, che molte volte è usato a sproposito e che, a volte, può risultare ridondante, trito e superficiale. Una cosa, comunque, è più che certa

“La natura dell'uomo è rivelata nelle relazioni inter-personali”.⁹⁸

Le relazioni, quindi, sono fondamentali nella vita di ognuno di noi; siamo costantemente immersi in un universo di interazioni tutte diverse fra loro, le quali contribuiscono a plasmare le nostre vite in maniera particolare. Lo racconta anche Claudia riferendosi al suo primo giorno in azienda, dove doveva incontrare il suo diretto superiore e di cui, comprensibilmente, era leggermente intimorita perché descritto precedentemente come un pezzo grosso dell'azienda:

“cioè, non c'è distinzione però senti magari maggiormente la pressione, cioè la sentivo un po' di più (...) quindi arrivo ero a Vicenza in formazione in cui c'è un super manager formatissimo, storico, uno dei top di gamma e mi aveva dato le istruzioni, guarda ci troviamo lì, lì e lì e ho detto ok, sigaretta no, a posto, poi torna

⁹⁸ Saba, G., Rogers, C., Buber, M., 2002, *La realtà di un incontro*, ACP – Rivista di Studi Rogersiani

indietro, rientra, per cercarmi di capire dov'era... dove dovevo trovarmi eccetera e quando l'ho visto ciao piacere lì già quella tensione iniziale si è sciolta in due nano secondi, dipende tanto da chi ho di fronte ovviamente, mmm basta anche, cioè è un po' empatia a volte... ma al di là di quello è sempre lavoro quindi... poi è stato tutto in discesa" (Claudia)

Claudia racconta di come, nonostante le preoccupazioni iniziali per il pensiero di aver di fronte un superiore, la reazione ed i comportamenti mostrati dall'altro si siano rivelati un fattore fondamentale. Il fatto che sia subito stato tutto in discesa è stata una cosa che le ha permesso di percepire fin da subito un'ottima accoglienza, cosa che per lei si è rivelata di grande importanza nella strutturazione della relazione con lui. Claudia infatti aggiunge che:

"allora... fare il manager non è facile per niente, nel senso che devi essere un punto di riferimento, devi essere quello che invoglia a fare, che trasmette, che è il primo esempio... almeno per me eh... almeno per quello che ho vissuto io in passato, cioè se avevo io un buon esempio mi trascinavi, come appunto con lui" (Claudia)

Anche Tommaso la vede come Claudia, e crede che il primo impatto e la possibilità di essere seguiti, aiutati e supportati sia propedeutica al proprio benessere ed alla voglia di performare e di andare al lavoro tranquilli:

"diciamo che essere seguito in questo modo ti aiuta tanto in quello che è poi il tuo percorso cioè se ti buttano la nella gabbia non capisci niente e rischi di partire con una brutta emozione che dopo ti porti vuoi o non vuoi nel corso della tua esperienza, e se è iniziato male fidati vuoi o non vuoi te la porti dietro, se invece sei stato seguito è iniziato bene sei stato accolto, seguito e anche tu capito allora ti senti anche tu apprezzato già da subito per quelle che sono le tue skills più importanti" (Tommaso)

Per Claudia, inoltre, il fatto di aver sentito fin da subito che il suo superiore fosse un buon manager, comprensivo e disponibile le ha permesso di lavorare al suo meglio e di sentirsi accolta all'interno della nuova azienda che, dai suoi racconti, risulta essere come una casa:

"È come se ti porto praticamente dentro casa mia... cioè ma non era un ufficio, cioè si era lavoro ma diventava anche casa per me, perché a me piace, mi piace perché diventava un contesto non più di ufficio contestualizzato a lavoro ma era più una casa... ovvio che essendo umana ho avuto i momenti anch'io in cui dico

(sospira) basta non... non ne posso più... ma nonostante questo io te lo contestualizzo più come una mia seconda casa, ecco...” (Claudia)

L’instaurazione di una buona relazione con il manager ha contribuito, di riflesso, ad entusiasmarla e a farla sentire come se fosse a casa; ciò dimostra ulteriormente come avere la possibilità di costruire un rapporto solido e di fiducia con qualcuno, soprattutto in ambito di lavoro, consenta di aumentare la sensazione di benessere psico-fisico tanto da farle percepire l’ambiente in cui lavora come una casa. Anche per Tommaso il suo ufficio è stato descritto come una “casa dislocata”, proprio in virtù del fatto che, all’inizio, ha ricevuto un training adeguato e che lo ha fatto sentire dai colleghi parte integrante del gruppo:

“noi cerchiamo sempre anche nel nostro piccolo di rendere l’ambiente un po' una, io la chiamo una casa dislocata no, un piccolo punto che comunque ti fa sentire a casa e ti fa vedere che ci si tiene, che è curato, deve essere un punto dove vuoi andare no, senza che entri per forza ma con un motivo, con una voglia, con un desiderio... noi se siamo felici di lavorarci stiamo bene quindi questo è importantissimo” (Tommaso)

I racconti di Claudia e Tommaso riflettono il focus di questa tesi; il fatto che Claudia e Tommaso si riferissero al proprio lavoro come ad una casa è esemplificativo di come la percezione di trovarsi a proprio agio o meno in un luogo sia condizionato dalle relazioni che uno intesse in quel determinato luogo. Difatti, lo sostiene fermamente anche Susanna:

“una cosa importante che ho visto che ho notato è che il capo o il manager che si ha in quel momento rappresenta il 90% del tuo benessere aziendale” (Susanna)

Le relazioni solide, fluide e sincere quindi, secondo lei sembrerebbero essere un po' come l’olio che permette agli ingranaggi di girare. Viceversa, Giulia sostiene come, sottolineando fortemente quanto siano importanti per lei le relazioni con gli altri e, non essendo riuscita ad instaurarne una con la collega del suo team, si senta qualche volta in difficoltà nel riuscire ad arrivare fino a fine giornata a causa della mancanza di sintonia:

“per me la relazione è tutto, è tutto... cioè io mi trovo interfacciata con una persona che a livello personale è diametralmente opposta da me, a livello caratteriale non c'è troppa compatibilità quindi tendi a non approfondire la conoscenza personale e le relazioni fuori dall'ufficio, insomma se post ufficio voglio farmi un aperitivo non è la persona a cui dico ti va di venire... cerco di ridurre al minimo i rapporti, mi limito a dirle che magari professionalmente facciamo questo e questo, ci fai due o tre battute perché senno alle 6 non ci arrivi ma basta, questo non di più” (Giulia)

Anche Marta racconta di aver avuto difficoltà già dal primo giorno, di come all'inizio sia stato un po' complicato e di come nessuno si sia realmente preso cura di lei per accompagnarla in un percorso di formazione o di semplice spiegazione di come funziona il tutto:

“mi hanno messa sulla scrivania ed è arrivato il tecnico del computer e lì mi ha dato un computer in mano, mi ha spiegato due tre cose, mi ha come dire impostato un po' di password sui vari device che mi sono stati dati in utilizzo eeee niente, mi son trovata lì in mezzo ad un sacco di gente e mi guardavo attorno, osservavo quello che poteva esserci senza poter fare assolutamente nulla” (Marta)

Questo iniziale spaesamento ha influito sulle relazioni future con i colleghi; il fatto che nessuno si sia interessato a lei in quanto neofita l'ha fatta sentire esclusa, indesiderata. Questa percezione è aumentata col tempo e, non avendo avuto la possibilità di essere inserita adeguatamente, è esplosa in un particolare episodio che racconta senza remore:

“c'è purtroppo una collega in ufficio che è una persona, che a me quelle persone non piacciono, che sono tanto carine con te davanti e poi dietro ti lanciano veramente i pugnali addosso, e loro pensano che io non non sappia non senta non mi venga e invece poi si vede... infatti dopo che sono venuti a lamentarsi con me per questo presunto errore e ho saputo che era stata lei a dirlo sono andata la e con tono sostenuto ma mai maleducato, magari potevo avere un tono un pochino più alto ma non mi sono, non l'ho offesa, non le ho urlato contro, ero semplicemente più decisa rispetto ai miei soliti modi carini e lei ad un certo punto mi ha detto di calmarmi e che non le dovevo parlare in questo modo quando semplicemente le stavo dicendo come erano andate realmente le cose con ti ripeto un tono molto più sostenuto, nulla di sbraitare, non stavo urlando contro nessuno, non stavo infierendo, non stavo insultando” (Marta)

Le narrazioni di Claudia e Marta, diametralmente opposte fra loro, mostrano chiaramente come le relazioni con gli altri influenzino il senso di sé, fomentando

o allentando le tensioni, aiutando od ostacolando la creazione di un clima sereno. Attraverso le relazioni le persone ricevono riscontri, siano essi espliciti (come nel caso di Marta) o impliciti (come invece nel caso di Claudia), che contribuiscono al consolidamento di pratiche comportamentali nocive o salutari. Nonostante Marta ripeta più volte come non sia stata sgarbata o offensiva nei confronti della collega, il bagaglio esperienziale di trascuratezza da lei provato nel corso del tempo si è ingigantito a tal punto da esplodere e farle avere un brutto scontro con una collega a causa di, a detta di Marta, un errore non commesso da lei. Ciò evidenzia come le persone che godono di relazioni sociali significative e di qualità con i colleghi tendano ad essere più soddisfatte, meno stressate e più propense alla risoluzione pacifica dei possibili conflitti e, come scrive Zugmunt Bauman:

“Il fallimento di una relazione è quasi sempre un fallimento di comunicazione”.⁹⁹

La possibilità di costruire relazioni limpide e di supporto fornisce un solido aiuto in momenti di difficoltà ed aumentano il senso di sicurezza e di appartenenza. Il sostegno che la relazione ed il dialogo apportano è incontestabile; il termine dialogo stesso è intensamente ricco di implicazioni dato che, a livello etimologico, si compone di due parti; il *logos* (discorso) e la particella *dia* (tra) i quali rimandano all'incontro fra due persone, all'unione di due sfere sensoriali, alla capacità di costruire porzioni di ponti che uniscano i soggetti, non per forza attraverso parole, ma anche grazie all'utilizzo di silenzi. Lo sostiene anche Tommaso quando mi parla delle relazioni con i colleghi:

“A volte puoi stare anche zitto, non devi necessariamente parlare con la persona che hai davanti, puoi anche stare lì ad ascoltare e da lì poi si crea quella connessione proprio, quel legame forte di coesione di due persone... quando c'è ascolto ma non perché c'è ascolto forzato, ma un ascolto attivo ed interessato, perché si capisce quando qualcuno non lo è, è difficile da spiegare perché magari non ho io il lessico adeguato, è proprio naturalezza nell'ascoltare” (Tommaso)

L'umiltà delle parole di Tommaso riflette la sua genuina visione relazionale; l'importanza che dà al dialogo evidenzia come per lui i legami relazionali che si

⁹⁹ Bauman, Z., 2003, Amore liquido: sulla debolezza dei legami umani, Laterza, Roma, pp. 115

instaurano in ambiente di lavoro siano di primaria importanza e, difatti, aggiunge come:

“siamo tutti nella stessa barca siamo tutti la se non ci aiutiamo noi a vicenda non so chi ci aiuta... quindi capito, proprio il rapporto con i colleghi è la cosa che mi farebbe trattenere da altre esperienze di crescita, proprio il legame che ho instaurato con i miei colleghi” (Tommaso)

C'è anche chi, invece, non la pensa esattamente come Tommaso. Susanna ritiene che, a volte, sia meglio mantenere una certa distanza con alcuni colleghi e che ciò sia necessario ad evitare quel logoramento psicologico che può risultare dal dover stare in compagnia di persone con cui non riteniamo essere molto in sintonia:

“ho sempre condiviso questo mantra dove less is more no, cioè condividi solo le cose necessarie per il tuo scopo perché non serve a niente condividere info aggiuntive, che tante volte magari a quello non glielo vuoi neanche dire e sei costretto a farlo, quindi non lo fai, e magari anche perché possono creare confusione o malumori...” (Susanna)

Oltre a questo suo mantra, Susanna rinnova la sua visione secondo la quale sia meglio concentrarsi solo su quei rapporti veritieri, e lo sottolinea con un altro esempio di cui poi si rende subito conto dei limiti della sua narrazione e tenta di rimediare:

“il motivo è sempre andiamo a prendere un caffè però poi ci si sposta un attimo in altre aree che possono essere all'esterno, in terrazza o vicino all'ingresso, semplicemente per parlare (ride), non è che per forza è solo lavoro (ridendo)... no dai non è vero, piuttosto, con le cose delicate relativamente a persone o situazioni, quello sì, è meglio farlo quando non ci sono persone e orecchie indiscrete nei dintorni ecco” (Susanna)

Il rapporto coi colleghi, però, non è l'unico fattore che può influire sulla buona o cattiva instaurazione di una relazione. Tra le intervistate, qualcuna ha ammesso la difficoltà che vive ed esperisce quotidianamente dal fatto di essere una donna. In particolare, Marta racconta che:

“il fatto che sono donna poi ha influito tanto perché all’inizio faccio il triplo di fatica rispetto ad un uomo, uno perché sono in un ambiente prettamente maschilista, non solo maschile ma maschilista, e io sono l’unico tecnico donna all’interno del mio gruppo di lavoro e siamo quasi 20 persone... all’inizio gli uomini ti guardano dall’alto al basso, come sei fatta, così, colà eccetera, e passano almeno 6 mesi a guardarti dall’alto al basso e dopo forse fanno lo switch di capire se effettivamente sai fare il tuo lavoro, quindi io ogni volta che entro in un ambiente devo.... devo tramutarmi in, non lo so come spiegarmi, cioè cerco di essere il meno appariscente possibile, il meno, il più semplice il più moderata possibile no, cerco di dare un aspetto neutro perché purtroppo gli uomini davanti ad una donna si fermano a guardarla” (Marta)

Secondo Marta, l’interfacciarsi con una donna come lei, mosca bianca del settore, porta i colleghi uomini a caricarsi di un inconscio bagaglio di aspettative associate al suo ruolo di donna che, se non avverate, possono generare problemi, incomprensioni e soprattutto disagio. È solo con il passare del tempo che piano piano viene riconosciuta come collega. Ma, nonostante questo, confida come sia cosciente del fatto che sia necessario passare inosservata per evitare quei possibili e disdicevoli episodi che, stando al suo racconto, possono capitare. In particolare, Marta racconta come le sia capitato di dover rispondere a qualche sgradevole commento da parte dei colleghi:

“sono dovuta stare al gioco sì, c’è chi ti fa le battute e ti prende in giro, io tengo il gioco e ci cavalco sopra nel senso proprio figurato del termine ovviamente, cioè io gli do corda, perché fare la permalosa che dice qualcosa o magari si offende per la battuta non ha senso, stai al suo gioco e dopo parli di lavoro, lo fai ridere due minuti e dopo vai a fare invece quello che devi fare, forse a volte è più importante stare al loro gioco e fargli vedere che sì tra virgolette comandano sempre loro ma passami sempre il termine” (Marta)

Esattamente come esposto nel primo capitolo grazie all’analisi di Bruni e Gherardi sul comportamento di Omega, anche Marta ha dovuto modificare le sue routine comportamentali per cercare di essere integrata nel gruppo. Il fatto di dover stare al gioco dimostra come la necessità di collaborare e di farsi rispettare, tanto quanto si rispettano gli uomini fra di loro, sia un elemento indispensabile per il mantenimento di un rapporto di lavoro tranquillo. La trasformazione di alcuni suoi comportamenti, e l’adattamento del modo di vestire evidenziano come, a volte, l’inconscia necessità di sentirsi accettati porti gli attori a modificare degli

elementi che stonano con il gruppo sociale con cui si ha a che fare. Con ciò non si vuole minimamente giustificare il sessismo lavorativo, anzi, si vuole solamente mettere in luce delle dinamiche relazionali che si instaurano fra individui e gruppi di appartenenza. Questo adattamento attuato da Marta ha permesso di farle notare delle altre cose dei suoi colleghi uomini:

“le incomprensioni possono nascere sempre in qualsiasi ambiente lavorativo, ma essendo uomini reagiscono diverso dalle donne c’è poco da fare, cioè si puntano le corna magari fra di loro sì, mmm come dire combattono tra di loro, ma poi dicono va beh ok facciamo, è diverso, è un altro mondo è un altro modo di lavorare e secondo me è migliore rispetto alle donne con le loro continue scaramucce” (Marta)

Le scaramucce da donna, quindi, sono per lei un grande impedimento nel portare a termine il lavoro; nonostante questa sia l’unica esperienza lavorativa che può raccontare, l’immersione totale di Marta in questo mondo l’ha portata a convincersi di come lavorare con gli uomini sia sicuramente meglio del lavorare con le donne. La scelta di utilizzare quella specifica parola dimostra come, attraverso l’adattamento comportamentale irriflesso intrapreso con la sua esperienza lavorativa all’interno di un ambiente di uomini, Marta abbia dovuto introiettare delle visioni e dei modi di esprimersi in accordo con quelle dei colleghi uomini, pena l’esclusione. Un comportamento tale, in realtà, si rivela più che comprensibile data la estenuante battaglia da lei affrontata per cercare di inserirsi nel gruppo. Parallelamente, anche Susanna, dai suoi racconti, dimostra di avere una visione simile a quella di Marta:

“poi sai in particolare tra donne queste scaramucce succedono sempre anche perché sai a Milano in ufficio su 25 persone ci son solo 2 uomini quindi immaginati le situazioni che ogni tanto si vengono su a creare... e ti assicuro che sarebbe completamente diverso se ci fosse una maggioranza di uomini, perché gli uomini se la prendono meno, vogliono lavorare in serenità, risolvere i problemi, non sono interessati a drammi, a voci che girano o gossip, gli uomini non vogliono, non ci entrano volentieri ecco... anche perché le donne perdono una valanga di tempo su cose che sono successe nel passato, a rivangare quello che è successo, cioè tutte cose che influiscono negativamente sulle attività che dovremmo svolgere anche in maniera imparziale senza essere coinvolti emotivamente... (Susanna)

Il fatto che entrambe le narra-attrici utilizzino il termine scaramucce non è un curioso caso di coincidenze: la parola, infatti, denota quelle incomprendimenti bambinesche che il retaggio linguistico sessista attribuisce alla categoria delle lavoratrici, in quanto generalmente descritta come lamentosa ed infantile.¹⁰⁰ La narrazione delle due, poi, continua e si sviscera anche attraverso un elogio nei confronti della categoria maschile e del modo in cui gli uomini lavorano:

“vedendo gli uomini a lavoro ripeto preferiscono risolvere i problemi, non vogliono avere rotture o pensieri stupidi di gossip o di, di entropia che si crea fuori dal lavoro e soprattutto, ripeto, non se la prendono, non se la prendono cioè sul personale ma cercano di avere relazioni serene all’interno dell’ufficio ecco...” (Susanna)

“un ambiente lavorativo maschile come il mio ha tantissimi pro e pochi contro, qui non ci sono le scaramucce da femmina, qui ci sono le persone che lavorano e ogni tanto che non si capiscono, stop, è questo è molto molto fluido, ti permette di lavorare velocemente in maniera fluida e diretta” (Marta)

Le due affermazioni paiono suggerire un ambiente lavorativo che sembra offrire un grande vantaggio, ossia il poter lavorare e continuare a portare avanti le responsabilità senza soffermarsi su piccoli battibecchi. L’idea di un ambiente prettamente maschile, quindi, implica un’assenza di conflitto, con un’atmosfera orientata al lavoro diretto e fluido. Tuttavia, è evidente come siano presenti alcuni punti su cui riflettere. Ad esempio, il fatto di preferire un ambiente maschile può limitare la diversità di idee, eliminando completamente il fattore della diversità. Inoltre, etichettare un ambiente come maschile o femminile può portare a stereotipi di genere, anche se velati. È importante considerare che le abilità ed il talento non sono legati al genere, né tantomeno la capacità di lavorare meglio, ma sono insite in ognuno di noi e nelle nostre competenze. Proseguendo, è ancora Marta a tirare fuori una narrazione importantissima:

“non è facile, hai a che fare veramente con tante persone e per me invece è quello il bello... in realtà io mi diverto, mi diverto perché in ogni posto dove vado posso essere una persona diversa, quindi è anche stimolante” (Marta)

¹⁰⁰ Benschop, Y., & Doorewaard, H., 1998, *Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations*. *Organization Studies*, N. 19(5), pp. 787–805

Il racconto di Marta suggerisce come le nostre diverse maschere vengano indossate più volte durante l'arco di una giornata; la responsabilità di mantenere la faccia, anche a costo di rappresentare qualcosa che non sempre rispecchia chi siamo, è propedeutico al mantenimento della propria posizione sul palcoscenico. Il suo "essere una persona diversa" sottolinea non un distacco emotivo da sé stessi, ma la capacità di capire cosa sia necessario in quel determinato momento per far sì che non caschi il palco. Ciò potrebbe essere mal visto da alcuni, ed elogiato da altri. Il punto è sempre da che posizione lo si osserva. Sta di fatto che, nonostante tutto, Marta è cosciente dei suoi comportamenti, e li utilizza e continuerà ad utilizzarli perché è la modalità che le permette di realizzare bene il suo lavoro. La si può quindi biasimare?

Ora, prima di addentrarci all'interno di un nuovo paragrafo, è necessaria una precisazione; tutti i narra-attori, nei loro racconti, si sono riferiti al proprio corpo attraverso l'utilizzo di un unico senso, la vista. Quando sono stati invitati a pensare di non poter più usufruire di quel sicuro appiglio che è il vedere le cose, hanno avuto moltissime difficoltà nel continuare un racconto immaginifico. La maggior parte si è concentrata sull'olfatto, qualcuno sull'udito ma mai nessuno sul tatto. In particolare, Claudia e Susanna si allacciano immediatamente all'udito:

"Oddio... come posso spiegarcelo... vediamo... Allora, il suono... la voce, il modo in cui mi esponi le cose, non avendola vista mi devo basare su altro, quello forse un po' più concreto più razionale più immediato è il suono... è l'udito quindi per come mi esponi le cose" (Claudia)

"ok, fammi pensare un secondo perché sono un po' spiazzata, allora ogni tanto qualche risata molto forte o non lo so qualche suoneria di qualcuno, di qualche persona un po' particolare tipo c'è una che ha la sigla del tg5 come suoneria o altre un po' non so particolari" (Susanna)

Entrambe le narra-attrici non sono preparate a dover immaginare di descrivere qualcosa non potendo utilizzare il loro senso dominante. Dapprima vanno in confusione, poi tentano un primo approccio e costruiscono un racconto attraverso una via secondaria datagli dall'udito. I rumori, i suoni, le urla sono il mezzo primario delle loro narrazioni e, anche qui, Susanna e Claudia appoggono delle note di colore attraverso le suonerie del telefono, le urla e il modo in cui si parla.

Il fatto che nessuno abbia immaginato di toccare le memorie della propria mente per descriverle è curioso, e rileva un'importante caratteristica, ossia il fatto che non siamo stati abituati ad allenare i sensi. I 5 migliori amici del nostro corpo sono sempre stati messi in secondo piano, relegati nel dimenticatoio e ciò è stato visibile attraverso i racconti degli intervistati. Marcel Mauss, allievo di Durkheim, auspicava come fosse di cruciale importanza avere nelle scienze

“uno studio del modo in cui ogni società impone all'individuo un uso rigorosamente determinato del proprio corpo”¹⁰¹

Mauss sottolinea come ogni comportamento, ogni esperienza sensoriale costituisca

“veri e propri sistemi sociali solidali con tutto un contesto sociologico”.¹⁰²

Il suo pensiero arriva ad evidenziare come sia necessaria la stesura di una sorta di inventario di tutte le differenti sfumature del corpo umano, di ogni sua tecnica e modalità di apprendimento che, secondo il sociologo, sono presenti in tutti gli esseri umani del mondo. Così facendo egli propone

“un patrimonio comune e immediatamente accessibile a tutta l'umanità, la cui origine affonda nei millenni, il cui valore pratico resta e resterà sempre attuale e la cui disposizione generale consentirebbe, dato il suo carattere di esperienza vissuta (...) che lo unisce all'umanità intera”.¹⁰³

La possibilità di aver avuto questo patrimonio, forse, avrebbe consentito agli intervistati di soffermarsi più a lungo sulla propria corporeità immersa nei luoghi, magari andando anche a rivoluzionare completamente il focus del presente lavoro.

¹⁰¹ Mauss, M., 1936, *Le tecniche del corpo*, in *Teoria generale della magia e altri saggi*, Einaudi, Torino, 1991, pp. 16

¹⁰² Ibidem, pp. 18

¹⁰³ Ibidem, pp. 19

3.5 Interpretare i luoghi

I luoghi di lavoro sono come dei piccoli mondi all'interno dei quali si intrecciano storie, aspettative ed emozioni di attori sociali provenienti da diverse sfere della vita. Ogni giorno le persone entrano in questi ambienti portando con sé le esperienze, le speranze e le paure. I luoghi lavorativi sono il palcoscenico in cui si svolgono le rappresentazioni lavorative degli attori che lo calpestano, che sono a loro volta coinvolti in trame intrecciate di relazioni. L'ambiente di lavoro può diventare una fonte di crescita, realizzazione e connessione umana, ma può anche essere il teatro di conflitti e sfide, come abbiamo potuto vedere con il paragrafo precedente. Il modo in cui gli individui percepiscono questi spazi può influenzare profondamente la loro soddisfazione ed il loro benessere. Giulia, quando descrive i suoi ambienti, parte subito un pochino scarica, tralasciando i dettagli ma mantenendo sotto le righe un flebile distacco da essi:

“allora la struttura è un palazzo, gli uffici sono nuovi, scrivanie, sedie, computer, non ci sono molte altre cose, abbastanza spogli, separazioni con pareti di vetro... altre cose, abbastanza minimalista l'interno, non ci sono grosse aree comuni di intrattenimento, come aree comuni, c'è un area break per piano piccolina, eeee basta direi, non so cosa ti interessava nello specifico... (Giulia)

La descrizione dell'interno, definita come “spoglia” e “minimalista”, solleva interrogativi sui possibili lati negativi delle attuali tendenze nel design degli uffici. L'approccio minimalista spesso mira a creare spazi puliti e privi di distrazioni, che possono contribuire ad una maggiore concentrazione e creatività. Tuttavia, potrebbe anche essere interpretato come una mancanza di attenzione e di confort nei confronti dei dipendenti. La mancanza di spazi comuni potrebbe andare a ridurre le opportunità di interazione e socializzazione tra i colleghi, cosa che alcuni considerano importante per la coesione del *team* e il benessere lavorativo. Oltre a ciò, quando Giulia menziona l'area break, riferendosi ad essa come “piccolina”, sta tentando di mettere in luce come, secondo lei, il poter fornire un adeguato spazio di pausa e relax sia molto importante. La dimensione e la qualità delle aree di pausa possono, quindi, avere un impatto significativo sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla loro capacità di ricaricarsi durante la giornata di lavoro. Marta, invece, non sembra essere particolarmente intaccata dalla vita

d'ufficio, anche perché lo vive poco a causa delle responsabilità del suo ruolo, che la spingono ad essere sempre in giro e quasi mai fisicamente presente in azienda. Nonostante ciò, quando racconta del suo tempo passato in azienda, sviluppa un'interessante narrazione rispetto ai luoghi lavorativi e agli spazi presenti:

“tu entri nel loro ufficio e ti impadronisci di un loro spazio, quindi, mmmm, si tratta di saper essere equilibrati all'interno degli spazi degli altri sostanzialmente” (Marta)

La frase di Marta solleva due questioni fondamentali; il rispetto degli spazi altrui e la capacità di mantenere un equilibrio fra individualità e convivenza. Il fatto che lei ed i suoi colleghi siano immersi in un ambiente aperto, senza uffici divisi ma tutti insieme, la porta a rendersi conto di come, per lei, il rispetto nei confronti degli ambienti in cui qualcuno sta lavorando sia fondamentale al mantenimento di una buona relazione. Sofia è della stessa idea, e afferma che:

“è una sorta di non stare sotto la lente d'ingrandimento no, sì mi vedono tutti è vero ma se qualcuno viene da me e sta lì un po' sembra come non stessimo lavorando ma sparlando o cose così, a volte mi disturba ecco ma anche perché ci sono le mie cose e magari mi chiedono di foto oppure piccole cose che ci sono sulla mia scrivania, è capitato” (Sofia)

Il racconto di Sofia mette in luce come, nonostante sia consapevole che tutti i colleghi, siano visibili agli occhi di tutti, non le piaccia stare sotto osservazione. Oltre alla paura di sembrare che non stia lavorando, inoltre, sostiene di come il suo spazio sia il suo personale, che è adornato di oggetti che lei utilizza per la sua scrivania. Ciò si ricollega al capitolo precedente e alla personalizzazione degli spazi. L'invasione di uno spazio personale senza la richiesta esplicita dell'occupante può creare forti disagi e fastidi al soggetto invaso, che si vede svestito della sua percezione di controllo su quel determinato luogo e che, di conseguenza, lo destabilizza.

Secondo l'esperienza di Laura, invece, è proprio con la modificazione apportata agli uffici negli ultimi anni che le cose sono peggiorate, per lo meno nelle relazioni coi colleghi:

“sono cambiati gli uffici ma anche le relazioni, soprattutto con persone con cui hai maggiore conoscenza e rapporti di amicizia, prima facevamo pausa insieme, pranzavamo insieme, adesso che con questo nuovo ambiente ognuno si mette dove vuole sono proprio quelle diventate un po' stronze e che manco ti rispondono più, non so magari sono cambiate anche loro non saprei, e poi non sono più molto disposte al confronto diretto, ma solo tramite mail, video-meeting e robe così” (Laura)

Laura ha notato un cambiamento negli altri a causa, secondo la sua narrazione, dell'introduzione degli *open space* che hanno trasformato i colleghi ed i loro modi di interagire con lei. Probabilmente, l'aver rivoluzionato gli ambienti e aver in qualche modo la routine lavorativa dei soggetti, Laura capisce che, per combattere lo spaesamento, alcuni abbiano dovuto modificare le proprie routine come antibiotico alla malattia causata dal cambiamento. Difatti, Giulia racconta che:

“sto notando che l'ufficio è tutto un po' all'americana, ufficio (con enfasi), vado lì per lavorare, la pausa la faccio ma poco perché tutti mi vedono che sto facendo pausa, tutto di vetro, tutti sanno dove sono, non posso fermarmi troppo se non sembra che non faccio niente... mentre prima avevi meno la pressione sociale dei ritmi lavorativi degli altri, mi sembrava di riuscire, poi lo fai lo stesso eh non è che se fai una pausa più lunga vengono a bacchettarti, però nell'ufficio vecchio con gli uffici non di vetro avevo un po' l'impressione di avere molta più flessibilità e libertà decisionale nella gestione del mio ritmo lavorativo” (Giulia)

La narrazione di Giulia sottolinea come il sentirsi costantemente sotto osservazione influisca sul benessere dei dipendenti i quali, immersi quotidianamente in un ambiente “ad acquario” possono risentire della pressione dovuta dall'occhio vigile dei colleghi che, seppur non giudicanti, comunque instillano negli attori sociali una sorta di effetto Grande Fratello. Giulia continua la sua narrazione aggiungendo che

“se ho una cosa a metà che sto facendo e sono particolarmente concentrata e magari tiro avanti per 3 ore senza alzarmi lo voglio poter fare, così come se voglio fermarmi mezz'ora fuori in terrazza voglio potermi fermare tranquillamente mezz'ora... qui invece non vedo nessuno che ha questo ritmo irregolare e sono abbastanza spinta a non tenerlo neanche io, nel senso che se nel tuo ufficio prendi su e te ne vai e vedono che stai fuori mezz'ora e dal vetro vedono che per mezz'ora sei in back room non lo so è un po'... ti senti molto condizionato dal

comportamento degli altri nel tuo comportamento normale capisci... quindi ho sempre avuto l'impressione, poi magari è una questione mia, però ho sempre avuto l'impressione che, mmmm, sì il concetto di open space tutto in vetro lavoriamo tutti insieme sia quasi penalizzante, per me, dal mio punto di vista lavorativo, perché in realtà non ho interazione con le altre persone" (Giulia)

Ciò che emerge dal racconto di Giulia è una lotta tra, da un lato, il desiderio di concentrarsi completamente su un compito per un periodo prolungato di tempo e, dall'altro, la libertà di poter fare delle pause in un ambiente di lavoro che non sembra poterglielo permettere. Questa lotta potrebbe riflettere una tensione, più comune di quello che crediamo, nei luoghi di lavoro contemporanei, in cui la cultura dell'*open space* e dell'efficienza a volte sembra prevalere sul bisogno di rispettare i diversi stili di lavoro dei dipendenti. L'aspetto dell'interazione con gli altri è anch'esso significativo. Mentre l'*open space* viene presentato come utile a promuovere la comunicazione e la collaborazione, Giulia sembra percepire che questa tipologia di ambiente vada, paradossalmente, ad ostacolare l'interazione, e crei invece una pressione per essere sempre visibili e produttivi. Questo suo racconto ci invita a considerare come sia importante il poter bilanciare l'efficienza e la flessibilità nei luoghi di lavoro: potrebbe essere più utile, invece di uniformare il tutto, cercare di creare ambienti in cui i dipendenti abbiano la possibilità di lavorare secondo i propri ritmi e possano rifugiarsi in ambienti adatti alle loro pause e al bisogno di staccare.

Difatti, lo sostiene anche Giulia stessa:

"poi probabilmente varia da persona a persona magari ci sono persone che nell'ufficio chiuso si sentono isolate e hanno bisogno anche solo del contatto visivo con altri, si trovano meglio in ambienti più aperti e in ambiti non più affollati ma più condivisi, dipende da ognuno di noi e dalle nostre esigenze particolari no... secondo me è così" (Giulia)

Sulla scia del racconto, Giulia va poi a toccare un altro argomento che ha suscitato la mia curiosità, ossia le modalità che può assumere il lavoro da casa.

"mi sembra una mentalità molto vecchia dire che sei comunque costretto a venire in ufficio cinque giorni a settimana, mi sembrerebbe molto più anche valorizzante

e che mostra un atteggiamento di comprensione nei confronti dei dipendenti il poter dar loro libertà di scelta” (Giulia)

Le parole di Giulia sottolineano l'importanza di adattare le pratiche aziendali alle esigenze dei dipendenti. Consentire loro di avere una scelta sul poter lavorare da casa riconosce la diversità delle situazioni personali e delle particolarità di ognuno, ma dimostra anche un atteggiamento di fiducia. La sua narrazione continua poi con un esempio pratico per enfatizzare la sua visione:

“in ufficio non penso di aver mai avuto un meeting in presenza nell'ultimo mese... c'è questa concezione secondo cui con lo smart sei meno operativo, non la condivido, nel senso, egoisticamente se io so che è estate e sono a casa e alle 6 di pomeriggio voglio scendere per andare al mare il ritmo con cui lavoro dalle 9 alle 5 è allucinante, se io invece so che sono in ufficio e se ci sto di più mi pagano pure gli straordinari la lunghezza delle pause che faccio e il relax con cui mi prendo il lavoro è incredibilmente maggiore” (Giulia)

Giulia con questa rappresentazione cerca di avvalorare il suo punto di vista; gestire autonomamente il proprio tempo le permette di mantenere un ritmo di lavoro più costante durante la giornata e di essere più motivata se sa che ha la possibilità di fare qualcosa che le piace dopo. Qui la narratrice mette in luce l'importanza dell'equilibrio fra lavoro e vita personale che lo *smart working* può assicurare, andando ad aiutare nella conciliazione fra impegni lavorativi ed impegni personali. Accompagnandomi più avanti nel suo racconto, Giulia però chiarisce che:

“la presenza fissa in ufficio è sicuramente una delle cose che toglierei, non full remote perché sono convinta che per la mia persona sia importante avere anche relazioni con le persone con cui lavori, contatti eccetera però flessibilità sarebbe gradita” (Giulia)

Oltre a lei, anche Sofia racconta che:

“noi adesso abbiamo lo smart al mese al 40%, che equivale a due giorni a settimana, e sinceramente io mi trovo benissimo, me lo posso gestire nel modo che voglio e come mi pare, e poi penso che se stessi a casa sempre non me la vivrei benissimo, a me andare in ufficio quei tre giorni e stare con i colleghi non mi da fastidio, mi piace così” (Sofia)

Le due narratrici sottolineano come il lavoro da ufficio a tempo pieno possa risultare restrittivo per molte persone. La presenza costante a lavoro può comportare stress, rigidità negli orari ed una complicata possibilità di bilanciare la vita professionale con quella personale. Tuttavia, entrambe riconoscono il valore delle relazioni e della socialità, cosa a cui nessuna delle due rinunciarebbe volentieri. Un giusto equilibrio tra lavoro da remoto e lavoro in presenza, quindi, può essere un'adeguata soluzione. Questo approccio può fornire la flessibilità di cui le narratrici dimostrano di aver bisogno, consentendo loro, ma anche a tutti gli altri lavoratori che leggono il presente elaborato, di gestire il proprio lavoro nella maniera che si ritiene più adeguata. In conclusione, potrebbe essere proprio questa la chiave per uscire da quelle farraginose dinamiche che a volte si instaurano in alcuni luoghi di lavoro; investire gli attori sociali di quell'autonomia decisionale che permette di coltivare un terreno lavorativo fluido, sano e florido. Inoltre, nonostante le narrazioni degli intervistati siano state spesso ricche di dettagli e talvolta supportate da esempi personali e non, la presente ricerca risente di una mancata osservazione partecipante. Il limite principale è, infatti, quello di non aver potuto visitare fisicamente i luoghi di lavoro, con le sue danze, i suoi rituali e le sue particolarità. Questo rappresenta un grande limite per il presente elaborato; la possibilità di respirare un luogo mentre viene narrato avrebbe sicuramente arricchito il progetto.

CONCLUSIONE

Nel presente elaborato, volto ad indagare la reciproca influenza fra i luoghi di vita lavorativa quotidiana lavorativa e le interazioni fra attori sociali che si strutturano in quello specifico luogo, ossia a lavoro, un ruolo centrale è stato ricoperto dal tema delle relazioni. Già nel primo capitolo si è cercato, attraverso la letteratura disponibile, di fornire un percorso che permettesse al lettore di capire quanto complesso, intersezionale¹⁰⁴, e mutevole sia tale concetto. Cosa potremmo rispondere se qualcuno ci chiedesse cos'è per noi la relazione? Personalmente, credo che la risposta più semplice sia anche quella più veritiera: la relazione è la volontà di costruire legami con qualcun altro. Seppur possa sembrare banale, il come arrivare all'instaurazione di solide relazioni con gli altri appare essere un terreno sdruciolevole e, a volte, melmoso. In generale i legami, sia nella loro forma interpersonale sia in quella con i luoghi, sono più volte emersi nel corso delle narrazioni dei sette intervistati. In particolare, dagli stralci delle interviste riportati nel terzo capitolo, le differenti relazioni emerse potrebbero essere raggruppate in tre tipologie:

1. Le relazioni con i colleghi che co-abitano insieme al soggetto quei luoghi lavorativi, le quali possono essere più o meno intense
2. Le relazioni con sé stessi, attraverso cui leggere sfumature che rimandano ai particolarismi ed unicità di ognuno di noi
3. Infine, le relazioni con i luoghi e gli ambienti di lavoro quotidiani

Sebbene un campione ristretto a soli sette narratori non possa essere in nessun modo rappresentativo della complessità del fenomeno, va comunque posta l'attenzione sul fatto che raccontano di aver costruito un legame con i propri

¹⁰⁴ Per ulteriori informazioni riguardo a questo interessante articolo:
Al-Faham, H., Davis, A. M., Ernst, R., 2019, *Intersectionality: From Theory to Practice*, *Annual Review of Law and Social Sciences*, Vol. 15, pp. 247-265

colleghi; avere legami interpersonali stabili è dunque un ulteriore elemento che incide su una relazione positiva con il proprio ambiente lavorativo. Come si è visto nel secondo capitolo, invece, l'immersione in un luogo lavorativo è "solo" il punto di partenza di un lungo cammino; oltre a ciò, la personalizzazione degli spazi riflette un particolare attaccamento a quel luogo che si rivela tanto più intenso quanto più vengono percepiti come solidi i legami fra colleghi. I luoghi sono apparsi qui come forti portatori di significati e di appartenenze che a loro volta influenzano il modo in cui gli attori sociali interagiscono fra loro. Oltre a ciò, anche la disposizione dell'arredamento di un luogo può intaccare la dinamica delle relazioni. Come si è visto, la modalità dell'*open space* può essere sia un compagno che un nemico, in base alle particolarità e differenze di ogni attore. In particolare, attraverso l'utilizzo del concetto di non-luogo di Augè, si è voluto proporre uno spunto per un collegamento alla questione del design proposto dalla sempre più forte presenza degli uffici *open space*. La volontà delle aziende di adeguarsi a questo mantra che sembra promuovere convivialità per aumentare la produttività, potrebbe riflettere sì una limpida e genuina volontà di attenzione verso il proprio capitale sociale, ma, forse, anche una mancata personalità delle aziende stesse nel voler a tutti i costi emulare gli altri per dissipare quella nostalgica sensazione del rimanere indietro. Il distacco dalla vera natura di un'azienda, che si adegua alla massa e, a volte, tralascia i propri valori e le proprie credenze per adattarsi a delle esigenze modaiole che cozzano con la melodia della stessa, che è ciò che anche alcuni intervistati hanno raccontato, potrebbe rimandare a come Augè descriveva i non luoghi: apatici, senz'anima e replicabili. Questi luoghi dove attendere la fine della propria giornata lavorativa possono essere rappresentati non solo dagli uffici, ma anche da tutti quei luoghi che mancano della possibilità di essere personalizzati e su cui, quindi, non è presente su di essi una percezione di controllo. Ma il rapporto creatosi con il proprio luogo lavorativo dipende anche da quanto solidi siano percepiti i legami coi colleghi. Il caso di Sofia, a tal proposito, ne è un esempio: il fatto che lei si trovi bene coi colleghi la porta a preferire il proprio luogo di lavoro, dimostrando come le relazioni influiscano sulla sua percezione di quel luogo. Al contrario, Giulia racconta di avere difficoltà nei rapporti coi colleghi e, di conseguenza, non

apprezza molto il suo luogo di lavoro non solo perché cozza con lei stessa, ma anche perché non si sente inserita in un luogo di scambio, aiuto reciproco e sostegno. In altre parole, quindi, si può affermare come effettivamente, anche dalle narrazioni emerse, luoghi e relazioni siano mutuamente influenzabili. A riguardo, può essere utile concludere con una piccola riflessione: in *Verso un'ecologia della mente* (1977), Bateson¹⁰⁵ affronta a piccoli passi la costruzione di un nuovo tipo di scienza: l'ecologia della mente. Questa nuova concezione ecologica posa le basi sull'impossibilità di separare organismo ed ambiente in un nuovo modo di comprendere la nostra realtà quotidiana, così intricata ed in costante mutamento. Per fare ciò è necessario, secondo Bateson, utilizzare non solo la coscienza, ma anche l'inconscio, ricongiungere la mente individuale con quella più ampia dell'ecosistema.

In conclusione, la proposta è di spogliarsi di quelle logiche scientifiche ed esperte, di quelle strutture mentali che oscurano la parte destra del nostro cervello, per evitare di generare distorsioni, incomprensioni o logiche incontestabili. Se si è in grado di mettersi in una posizione più dialogica, di ascolto, di accoglienza, e meno sicura di sapere quale sia davvero la strada giusta, allora si potrà cominciare ad adottare una modalità di approccio di relazioni e di contesti consapevoli dei propri limiti e delle complessità che ci circondano.

¹⁰⁵ Bateson, G., 1977, *Verso un'ecologia della mente*,

BIBLIOGRAFIA

Albano R., Parisi T., Tirabeni L., 2019, *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, Cambio, Vol. 9, no. 17

Aloisi A., 2016, *Il lavoro a chiamata e le piattaforme online della collaborative economy: nozioni e tipi legali in cerca di tutele*, Labour Law Issues Editore, Milano

Andric I., 1967, *Il ponte sulla Drina*, 2016, Mondadori, Milano

Augè M., 1992, *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*, Elèuthera, Milano 1993

Baroni M.R., D'Urso V., 2012, *Psicologia Generale*, Einaudi, Bologna

Bauman Z., 2003, *Amore liquido: sulla debolezza dei legami umani*, Laterza, Roma

Benschop Y., & Doorewaard H., 1998, *Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations*. Organization Studies, Cambridge

Blumer H., 1969, *Interazionismo simbolico*, Il Mulino, Bologna 2008

Bruni A., Gherardi S., *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna 2007

Carbonara N., Pellegrino R., and Scozzi B., 2022. *The Impact of Smart Working on Organization Performance*, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 20(3)

Clapperton G., Vanhoutte P., 2014, *The Smarter Working Manifesto*, Sunmakers

Cooley C.H., 1902, *Human Nature and the Social Order*, Forgotten Books, Londra 2012

Davenport T., Pearlson K., 1998, *Two cheers for the virtual office*, MIT Sloan Management Review

Denzin N.K., Lincoln Y.S., 1998, *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks

Donadio A., 2018, *Smarting Up! La smart organization: una nuova relazione tra persone e organizzazione*, FrancoAngeli Editore, Milano

Donati P., 2013, *Sociologia della relazione*, Il Mulino, Bologna

Durkheim E., 1893, *La divisione del lavoro sociale*, Il Saggiatore, Milano 2021

Edwards J. R., Cooper C. L., 1990, *The Person-Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested Solutions*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 11, No. 4

Gallino L., 1978, *Dizionario di sociologia*, UTET, Torino

Garfinkel H., Wieder D., 1992, *Two incommensurable, asymmetrical technologies of social analysis*, in Text Context: Studies in Ethnometodology, Newbury Park, CA, Sage Publications

Giddens A., 1982, *Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1991

Goffman E., 1967, *Asylums. Le Istituzioni Totali: i meccanismi dell'esclusione e della violenza*, 2010, Piccola Biblioteca Einaudi, Bologna

Goffman E., 1959, *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna 1997

Greco L., 2023, *Tempo per lo spazio: riflessioni sui luoghi di lavoro*, Labour & Law Issues, Vol. 9, No. 1

Griffiths M. A., Gilly M.C., 2012, *Dibs! Customer Territorial Behaviours*, Journal of Service Research, Volume 15, Issue 2

Hochschild A.R., 1983, *Lavoro emozionale e struttura sociale*, 2013, Armando Editore, Roma

Kapuscinski R., 1976, *Ancora un giorno*, Feltrinelli, 2008, Milano

Lanfer L., Becker S., Becker C., Göritz A. S., *Well-being in Open Space Offices: The Role of Office Features and Psychosocial Working Conditions*, Journal of Organizational Behaviour

Liegl M., 2014, *Nomadcity and the care of place on the aesthetic and affective organization of space in freelance creative work*, Computer Supported Cooperative Work (CSCW)

Mauss M., 1936, *Le tecniche del corpo*, in *Teoria generale della magia e altri saggi*, Einaudi, Torino, 1991

Mcguire D., McLaren L., 2009, *The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being*, Team Performance Management. Vol. 15.

Mead G.H., 1934, *Mente, sé e società. Dal punto di vista di uno psicologo comportamentista*, Giunti, Firenze, 1972

Merton K.R., 1949, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna 1992

Mingione E., Pugliese E., 2010, *Il Lavoro*, Carocci Editore

Montalbàn M.V., 1979, *I mari del sud*, Feltrinelli, Milano, 1996

Ng T.W., Feldman D.C., *Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity*, J Appl Psychol. 2015

Oldham G.R., & Rotchford N.L., 1983, *Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(4)

Parsons T., 1955, *Famiglia e socializzazione*, Mondadori, Milano, 1974

Proshansky H. M., Fabian A. K., Kaminoff R., 1983, *Place-identity: physical world socialization of the self*, *Journal of Environmental Psychology*, vol. 3

La Mendola S., *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*, UTET Università, Torino, 2009

Rashid M., Wineman J., Zimring C., 2009, *Space, Behavior, and Environmental Perception in Open Plan Offices: A Prospective Study*, *Environment and Planning B: Planning and Design*, Vol. 36

Saba G., Rogers C., Buber M., 2002, *La realtà di un incontro*, ACP – Rivista di Studi Rogersiani

Sacks H., 1992, *Lectures on Conversation: Volume I & II*, Blackwell Publishers, Cambridge

Samani S.A., 2015, *The Impact of Personal Control over Office Workspace on Environmental Satisfaction and Performance*, Journal of Social Sciences and Humanities, Vol. 1

Sartre J. P., 1943, *L'essere e il nulla*, Il Saggiatore, Milano, 2023

Schutz A., 1971 *Collected papers*, 1979 Torino, UTET

Schyns B., Schilling J., 2013, *How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcome*, The Leadership Quarterly, Volume 24, Issue 1

Simmel G., 2019, *Lo Spazio dell'Interazione*, Armando Editore, Roma

Simmel G., 1997, *La Socievolezza*, Armando Editore, Roma

Strati A., 2010, *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Carocci Editore, Roma

Sundstorm E., 1986, *Work places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, Cambridge University Press

Tajfel H., Billig M.G., Bundy R.P. and Flament C. 1971, *Social categorization and intergroup behaviour*. European Journal of Social Psychology

Tiddi A., 2002, *Precari, percorsi di vita tra lavoro e non lavoro*, Deriveapprodi, Roma

Van Vianen A. E. M., 2018, *Person-environment fit: a review of its basic tenets*, Annual Review of Organizational Psychology, Vol. 5

Vaughan L., 2019, *Practice-Based Design Research*, Bloomsbury Publishing PLC

Weber M., 1922, *Economia e società*, Donzelli, Roma, 2005

Weber M., 1904-1917, *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino 2003

Wittgenstein L., 1933, *Tractatus logico-philosophicus e Quaderni 1914-1916*, Einaudi, Torino 2009

Yuval-Davis N., 2006, *Intersectionality and Feminist Politics*, European Journal of Women's Studies, Vol. 13(3)

Zacher H., Feldman D., Schulz H., 2014, *Age, Occupational Strain, and Well-Being: A Person-Environment Fit Perspective*, Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 12

