

La trasformazione dell'ufficio direzionale

Il nuovo manager approccia lo spazio e gli strumenti di lavoro in maniera dialettica, con un confronto con i collaboratori più paritetico. Continua a mantenere il proprio ufficio liberandolo da elementi di simbolizzazione e di esclusività

di **Olivia Rabbi**

Le nuove modalità di lavoro in ufficio portano fra le mura delle società un nuovo approccio rispetto alla visione classica e spesso stereotipata dello spazio manageriale. La stessa figura del manager sta vivendo, sulla propria pelle e competenze professionali, la trasformazione in atto nell'organizzazione aziendale. Ma quali sono le ricadute sulla progettazione, i sistemi di arredo e la fruizione dello spazio del manager? Difficile tracciare un volto univoco dell'ambiente direzionale, declinato in infinite modalità di utilizzo. Alle interpretazioni classiche, si affiancano infatti gli approcci più innovativi dove i flussi di lavoro e le esigenze personalizzate dell'utenza portano alla rinuncia alla separazione rigida dello spazio e delle funzioni per una gestione integrata e marcatamente "orizzontale" dell'ambiente ufficio, come dimostrano recenti realizzazioni architettoniche e di interior design. Ma un caposaldo resiste. Il manager conserva il proprio ruolo di leader con una identità riconoscibile: meno carismatico, più empatico e perno di una nuova rete

dinamica di relazioni. Attorno a lui ruota l'intera trasformazione in atto, che lo vede indiscusso protagonista, figura chiave e punto di snodo del percorso di cambiamento.

E la scrivania direzionale? Da sempre simbolo metaforico e assoluto del "potere", diventa il luogo della condivisione del lavoro, del confronto e del sapere con i collaboratori. Come dimostrano anche le ultime tendenze di ricerca ed espressione nel campo del disegno industriale che continuano a coniugare – fra approccio classico ed estrosità – le caratteristiche di eleganza esclusiva, ricercatezza dei materiali e massima integrazione con le tecnologie.

Per approfondire il tema dello spazio direzionale nell'era della collaboration, dei social network e dello smart working, abbiamo incontrato **Matteo Barone** della società di consulenza strategica di direzione *Methodos*; **Arianna Palano** e **Elisabetta Pero**, area R&D dello studio di progettazione *Il Prisma*; i designer **Folco Orlandini** e **Umberto Asnago**.



Evo - Uffix Collezione nata da un'idea progettuale ispirata al rigore formale e alla purezza estetica, per collocarsi con coerenza ed equilibrio nell'ambiente di lavoro. Gli abbinamenti cromatici proposti trasmettono una sensazione di calore e armonia

Il nuovo manager “primus inter pares”

Intervista a **Matteo Barone**, responsabile dell'area Stakeholder and Employee Engagement per la società di consulenza strategica di direzione Methodos

Il manager sta vivendo, sulla propria pelle e competenze, la trasformazione dell'organizzazione aziendale. Qual è oggi il suo ruolo?

Il ruolo del manager ha seguito l'evoluzione delle organizzazioni aziendali e del contesto sociale nel quale queste si contestualizzano. Il tema che guida questo cambiamento è la flessibilità, stiamo assistendo a una mutazione della società civile verso una maggiore fluidità, sinergia, integrazione, scambio, osmosi. Termini che indicano un aumento delle relazioni e delle connessioni. Le economie del mercato, i tempi e le esigenze della competitività richiedono un'accentuazione progressiva e costante della capacità di creare legami per avere più apertura alle opportunità, aprirsi agli scambi interni ed esterni dell'organizzazione, sviluppare innovazione in maniera più veloce, creare una relazione più stretta tra impresa e cliente e impresa e mercato, superando i confini locali, geografici, spaziali e temporali dell'organizzazione.

Il manager è la figura che ha dovuto interpretare per primo questo cambiamento di assetto operando una trasformazione su di sé, da figura di presidio di posizione a figura di snodo in grado di favorire e valorizzare questo potenziale di sinergia e di scambio. Un ruolo che cambia dal punto di vista delle competenze e, soprattutto, della percezione che questa figura offre di sé. Cambia anche il sistema che è chiamato a governare passando da soggetto che esprime un potere legato a una posizione connotata da elementi simbolici di status e di autorità, a soggetto facilitatore, che favorisce e media le relazioni.

Il manager oggi è molto più “mobile” da tutti i punti di vista, presente ma in grado di connettersi ed entrare in una relazione più sociale e chiamato anche ad abitare lo spazio sia virtuale che fisico in maniera diversa abbandonando i propri elementi e contesti di riferimento tradizionali.

La funzione di guida del manager resta centrale ed è ancora più importante, in quanto è un punto di riferimento che indica il senso della strategia dell'organizzazione, specie in uno scenario complesso e imprevedibile come l'attuale. E questo punto di riferimento ce lo si aspetta prossimo e accessibile, un 'primus inter pares' nel quale permangono autorevolezza e doti di leadership ma svuotato da quegli elementi di distanza e di esclusività.

Come si relaziona il manager con le altre funzioni aziendali?

Le aree aziendali lavorano sempre più in modo integrato fra loro, in una sinergia che deve portare valore in tempi più veloci. In questo scenario, il manager è il punto di snodo che crea le condizioni perché questa sinergia si attui, è chiamato a interagire molto prima con la filiera produttiva e affronta le scelte portando a un tavolo comune il maggior numero di attori, così come i segnali che arrivano dal mer-

Le nuove coordinate dell'ambiente organizzativo e del management



cato, dalle vendite, dal marketing, dallo studio del prodotto fino alla produzione. Questa tendenza porta tutti gli attori coinvolti a lavorare non più in serie ma in parallelo. L'ambiente di lavoro può aiutare a sostenere questa nuova filosofia di approccio e a creare le condizioni perché le diverse funzioni in azienda possano lavorare più vicine e portare valore in sinergia. Di conseguenza, il progetto degli uffici dovrà prevedere spazi nei quali team multidisciplinari possano trovarsi a cooperare per il raggiungimento dei risultati attesi.

Doc. Methodos – DEGW

Qual è l'impatto dello smart working sul management?

Assistiamo a svariate tipologie di smart working, dall'attivazione di politiche di flessibilità oraria all'implementazione delle tecnologie digitali, fino alla revisione del layout d'ufficio. Crediamo che lo smart working debba essere concepito in maniera integrata, interpretando l'organizzazione in modo da ottenere il miglior risultato possibile in termini di velocità, valorizzazione delle persone, benessere e comfort, un concetto che introduce elementi di flessibilità nel tempo del lavoro per incontrare le esigenze dei collaboratori nello spostamento casa ufficio e permettere loro di costruire il proprio equilibrio di vita. Lo smart working differenzia i contratti immaginando benefit mirati, cambia gli spazi alla ricerca del migliore equilibrio, benessere e funzionalità ergonomica ragionando su processi di lavoro e sulla loro ottimizzazione, abilita le tecnologie che consentono di costruire sistemi di relazioni a distanza mettendo in connessione gli attori che possono portare valore alla filiera. Ma è anche il frutto di un'organizzazione che costruisce una cultura interna in grado di cooperare, lavorare e portare risultato. In questo senso, il leader è l'attore primario del cambio culturale pronto a non basarsi sul presenzialismo ma capace di delegare, definire gli obiettivi, tirare fuori il meglio del potenziale dai collaboratori,



n-Pigreco - Nayada È il risultato della riduzione del segno al minimo per giungere all'archetipo del tavolo/scrivania, senza perdere carattere e identità formale. Un classico senza tempo in cui la preziosità e la ricchezza dei materiali aumenta la forza del segno. La collezione ha diverse scrivanie, in termini di forme e funzioni, tavoli conferenze e mobili contenitori. *Design Luca Scacchetti*



Ar.Tu - Archiutti L'accostamento del laccato lucido e opaco, delle essenze lignee in rovere sbiancato o cotto, noce canaletto e della pelle crea il design di scrivanie, madie e librerie della collezione. Nella foto scrivania a ponte su muretto bianco, finiture in noce canaletto e pelle bianca. Madia in noce canaletto, con nicchia laccata a contrasto di colore bianco e tavolo riunione con finitura in noce canaletto e top-access centrale a contrasto in pelle bianca. *Design Perin&Topan*

un abilitatore culturale che permette a tutti gli elementi dello smart working di attuarsi.

Non esiste nessuna policy di flessibilità contrattuale o di orario, nessuna nuova piattaforma tecnologica o cambiamento di spazio che funzioni se non abbiamo un corpo manageriale che è per primo il testimone di un modo diverso di abitare queste opportunità. Il manager ha un ruolo centrale, a lui spetta il compito di osservare i cambiamenti in tutti i loro aspetti – cultura, management, regole e nor-

mativa del lavoro, migrazione digitale e spazi fisici – nell'ambito di un sistema integrato che va predisposto e abilitato in maniera organica perché funzioni in modo coerente. Il manager dovrebbe essere considerato la figura chiave a partire dall'inizio del percorso di evoluzione, affiancandolo e allenandolo alla nuova visione.

Quali sono le dotazioni, in termini di spazio, arredi e tecnologie, di cui il manager ha bisogno per svolgere al meglio le proprie attività?

Il perimetro d'azione del manager è sempre più complesso. In quasi tutti gli scenari industriali il manager, sia che si tratti di un'azienda nazionale o a vocazione internazionale, ha un terreno di riferimento universale. Si relaziona con interlocutori e colleghi collocati in Paesi diversi, figure con le quali è chiamato a confrontarsi su policy aziendali, programmi, processi di lavoro e attività produttive. Ha la necessità di essere connesso a questo universo complesso di relazioni nel modo più efficiente e produttivo e le tecnologie di comunicazione divengono fondamentali. La postazione del manager è tecnologica e attrezzata per rendere disponibile il corrispettivo del suo ambiente di lavoro in virtuale, dal portale Internet ai sistemi di teleconferenza, ai sistemi di clouding, condividendo e cooperando in tempo reale nella massima mobilità. Il contesto fisico viene così trasferito su un piano virtuale che può seguirlo in tutti gli spostamenti e gli permette di essere sempre connesso, di confrontarsi con fusi orari diversi ed essere in grado di interagire virtualmente con tutti.

Se parliamo di ambiente ufficio, il manager non ha l'esigenza di uno spazio protetto e riservato sempre e comunque. L'ufficio chiuso non è più necessario ma si traduce in uno spazio modulabile che segue il flusso di attività del manager e dell'organizzazione stessa. Lo svolgimento di pratiche più gestionali e ordinarie può avvenire insieme ai colleghi in uno spazio condiviso, mentre in altre occasioni ha la necessità di poter radunare team di lavoro in spazi dedicati come sale riunioni connesse virtualmente con altri ambienti. Ha sicuramente bisogno di spazi di privacy che continueranno a essere necessari per le attività che richiedono riservatezza. Ha bisogno anche di spazi di socializzazione nei quali condividere con i colleghi il confronto sul lavoro in situazioni di benessere, riposo e svago, come possono essere la caffetteria o un'area relax attrezzata.

Certamente, questa mutazione di ruolo e di habitat richiede al manager un "allenamento culturale" e per accompagnare questo cambiamento non bastano le dotazioni di spazio e tecnologie ma competenze specifiche.

Il nuovo manager è chiamato ad agire e ad abitare i nuovi spazi del virtuale e quelli fisici del layout mettendosi alla prova anche sul piano del confronto intergenerazionale con i collaboratori che sono molto più social. Per contro, appropria lo spazio e gli strumenti di lavoro in maniera più dialettica, con un confronto con i collaboratori più paritetico: continua a mantenere il proprio ufficio ma liberandolo in parte da quegli elementi di simbolizzazione e di esclusività che appartenevano a una cultura precedente.

L'ufficio del manager

Nella progettazione dell'ufficio contemporaneo, l'ambiente direzionale ha nuovi parametri di riferimento. Il cambiamento non è solo spaziale, oltre alla sfera fisica e architettonica coinvolge il mondo comportamentale e digitale. Ne parlano **Arianna Palano** e **Elisabetta Pero**, area R&D de Il Prisma, studio di progettazione che per accompagnare le società nella definizione delle proprie esigenze ha sviluppato il sistema di analisi strutturato chiamato "Redefine Your Habits". Si tratta di un percorso di raccolta di informazioni, attraverso momenti conoscitivi sia qualitativi che quantitativi, fondamentali per la progettazione degli spazi.

“Gli ambienti di lavoro si trasformano in luoghi utili più al confronto che alla produzione – spiega l'architetto *Arianna Palano, project leader R&D* –. Non più uffici tradizionali, ma spazi efficaci per la comunicazione e la formazione fortemente personalizzati. Poiché le aziende hanno concezioni di spazi, modalità di rappresentazione, generazioni di lavoratori e dinamiche operative differenti, arrivare alla definizione degli spazi interpretando le necessità del cliente richiede una conoscenza e comprensione delle potenzialità operative della società oggetto della trasformazione; in particolar modo se si tratta di una società multinazionale nella quale convivono diverse anime.

In questo contesto mutevole, gli spazi direzionali possono essere concepiti dalla società in modo diametralmente opposto. Non esiste infatti una strada univoca, l'idea di ufficio chiuso per il top management, dove concentrare aspetti gestionali e di rappresentanza, coesiste oggi con un approccio più radicale che ha portato all'abolizione degli spazi assegnati. In questi casi ambienti chiusi, isolati acusticamente, efficaci nella protezione della privacy restano come spazi free a uso di chiunque abbia bisogno di concentrazione o di isolamento. Terminata la fase di lavoro “a porte chiuse” il top manager tornerà in viaggio o in attività di confronto e collaborazione negli ambienti adeguati”.

“Gli interventi spaziano dalla reinterpretazione del classico ufficio direzionale ad ambienti direzionali concepiti come luoghi di incontro, che supportano l'attività in team più che celebrare il ruolo del manager – prosegue *Elisabetta Pero, area R&D*. Nell'approccio progettuale dell'ufficio classico prevale l'uso di materiali di pregio come rivestimenti di tessuti 3D, boiserie, arredi dal design solido e attento al dettaglio e un'illuminazione flessibile e paragonabile a quella di un living domestico. Negli esempi in cui l'organizzazione gerarchica è più marcata ed evidente, viene dedicato al top management un intero piano composto prevalentemente da uffici chiusi di grandezza variabile a seconda dei ruoli in azienda e con arredi su misura che declinano le diverse personalità dei dirigenti.

Laddove invece la fluidità dei flussi di lavoro è il tema conduttore dell'organizzazione spaziale, gli ambienti sono concepiti come ambiti che devono favorire la concentrazione, la comunicazione o la collaborazione. In questi casi ai manager, spesso fuori ufficio, non viene riservato un ufficio chiuso nella concezione classica, ma vengono previsti spazi per riunioni al servizio dell'intera struttura. Gli arredi di questi ambienti sono rappresentati da tavoli multifunzione che permettono diversi utilizzi dell'ambiente che si può trasformare da ufficio chiuso a sala riunioni. Un'alta flessibilità che si ripercuote coerentemente anche negli altri spazi dell'ufficio”.

Diversi modi di interpretare l'ufficio



Cattolica Assicurazioni, l'ufficio di rappresentanza

La richiesta di spazi di rappresentanza riservati agli incontri di maggior prestigio e riservatezza ha portato a una reinterpretazione del classico ufficio dirigenziale di lusso. La preziosità data dai materiali di pregio è stata resa tramite rivestimenti di tessuti 3D, boiserie di betulla, arredi dal design solido ed attento al dettaglio, illuminazione flessibile e paragonabile a quella di un living domestico. Nonostante la ricchezza di finiture l'ambiente è leggero e luminoso grazie all'impiego di nuance grigio perla e alle ampie vetrate aperte sulla terrazza con vista



MBS Consulting, l'ufficio democratico

Il progetto è partito dall'idea di avere uno 'spazio ufficio democratico', senza postazioni assegnate e senza uffici chiusi personalizzati. Anche gli spazi per i manager non sono assegnati, ma sono concepiti come ambienti che devono favorire la concentrazione o la comunicazione. L'ufficio dirigenziale è, quindi, dotato di un tavolo quadrato composto da due scrivanie classiche abbinata che, all'occorrenza, possono arredare quello che diventa un ufficio chiuso singolo, o una sala riunioni

Progetti: Il Prisma



In Unicredit l'ufficio del manager è multifunzionale

Nella strategia di progettazione dei nuovi uffici direzionali di UniCredit la postazione di lavoro diventa il luogo emblematico della condivisione. Ne parla Robel Woldetsion, real estate global projects di UniCredit Business Integrated Solutions che, partendo dall'esperienza consolidata dal Gruppo negli ultimi anni, spiega come cambiano le esigenze del top management per la gestione e fruibilità dello spazio ufficio, alla luce dell'evoluzione dell'organizzazione aziendale.

In che modo gli uffici direzionali sono espressione dell'organizzazione aziendale?

È senza dubbio cambiato l'approccio al lavoro. Oggi l'attenzione del manager è sempre più focalizzata al risultato, di conseguenza gli ambienti devono rispondere all'esigenza di svolgere in autonomia attività individuali o di collaborazione. In UniCredit, per esempio, gli spazi sono stati ripensati guardando alle reali esigenze dei colleghi, che possono scegliere l'ambiente più adatto in cui lavorare, sempre supportati da una tecnologia all'avanguardia.

Nel 2008 UniCredit ha avviato un piano di razionalizzazione degli edifici direzionali con l'obiettivo di consolidare tutte le principali sedi europee, seguendo linee guida comuni quali lo spostamento verso zone più funzionali delle città, sostenibilità e nuovi standard di occupazione dello spazio. Conseguentemente sono stati ripensati tutti gli ambienti di lavoro. Il Gruppo è passato da un approccio classico con uffici singoli a un impianto nuovo in grado di rispondere alle effettive esigenze dei colleghi e del management. Il criterio guida

per la progettazione degli spazi ufficio in UniCredit si basa oggi sullo smart working che in questa prima fase ha riguardato le sedi direzionali del Gruppo, con il coinvolgimento di oltre 2.700 persone su 5 siti, per arrivare a un totale di 23mila persone entro il 2018. In Italia l'iniziativa si è concretizzata nelle sedi di Milano (in via Livio Cambi e in fase pilota in UniCredit Tower), Torino e Bologna seguendo un approccio graduale: sono stati introdotti open space e spazi "specializzati" come, per esempio, sale riunioni grandi e piccole, phone booth per telefonate o video conferenze individuali oppure le cosiddette focus area chiuse e dotate di postazioni schermate per favorire silenzio e concentrazione, con una conseguente riduzione degli uffici singoli che a oggi rappresentano il 2% delle postazioni complessive. Applicando i principi di sharing economy agli spazi di lavoro abbiamo trasformato la assegnazione esclusiva della scrivania in un accesso libero alle postazioni. In UniCredit Business Integrated Solutions, società globale di servizi di UniCredit, *l'ufficio singolo in dotazione al top management ha perso di*

Robel Woldetsion, Real Estate Global Projects- UniCredit Business Integrated Solutions.

Nelle foto a lato gli uffici direzionali della sede di UniCredit Business Integrated Solutions di via Livio Cambi a Milano

esclusività acquistando un nuovo significato e divenendo un vero e proprio "Office and Meet", ossia un ambiente chiuso da utilizzare sia come ufficio sia, all'occorrenza, come sala riunioni. In questa accezione tutti i dipendenti possono avervi accesso in caso di assenza del manager, perché lo spazio è soggetto a una specifica policy per cui tutti gli oggetti personali e professionali come il pc portatile devono, a fine giornata, essere rimossi dalla scrivania.

Quali i criteri di scelta degli arredi e degli allestimenti utilizzati?

Tutte le soluzioni adottate sono orientate a rendere lo spazio multifunzionale. Gli "Office and Meet", per esempio, sono ambienti molto luminosi, colorati, con un grande tavolo centrale dotato di una sedia ergonomica e una serie di sedute meeting. A disposizione abbiamo tecnologie e schermi per call e video conferenze.

L'ufficio direzionale del futuro?

L'integrazione sempre più spinta tra spazio fisico e spazio digitale porterà probabilmente a concepire in modo diverso gli spazi ufficio, i momenti di scambio e interazione.

In UniCredit questa trasformazione è in parte già iniziata. Abbiamo infatti esteso i principi dello smart working alla città, dando la possibilità di lavorare un giorno a settimana dai cosiddetti Hub, spazi ufficio del Gruppo posizionati in zone strategiche della città, oppure, in alternativa, da casa. Tutto si lega sicuramente a un nuovo modo di approcciare il lavoro ma soprattutto è funzionale alla volontà di migliorare la qualità della vita delle persone.



Il design dell'arredo. La voce dei designer

L'ufficio direzionale identifica l'attività del manager, ne marca la posizione e valorizza le competenze e le relazioni. Gli arredi dell'ufficio direzionale rispecchiano le tendenze nel mondo del lavoro con tre cardini sui quali aziende produttrici e designer sono chiamati a lavorare: flessibilità degli arredi nell'uso quotidiano secondo le esigenze dell'attività lavorativa; ricercatezza estetica e materica che alterna o accosta tradizione e innovazione; l'integrazione fra arredo e tecnologia

“Oggi si lavora stando su un divano, ma si comanda ancora dall'alto di una scrivania” ad affermarlo è *Folco Orlandini, architetto dello studio Orlandini Design*. “Un dualismo, quello che separa area operativa e area manageriale che sembra destinato a durare, seppure nel solco di un approccio contemporaneo alla progettazione che rispecchia la vocazione alla fluidità del lavoro e delle relazioni. Se l'area operativa è orientata verso soluzioni organizzative e morfologiche decisamente informali, l'area direzionale non perde la propria natura di status symbol del potere, come dimostrano le tendenze contemporanee di progettazione e realizzazione dei sistemi di arredo. L'aspetto di status viene sottolineato da fattori che restano pressoché immutati nel tempo, come i tavoli e i mobili dalle ampie dimensioni, realizzati con materiali e finiture di pregio quali legno massello, pietre naturali o pressofusioni di alluminio, che fanno riferimento a un'estetica vicina al linguaggio classico dell'arredamento per l'ufficio. La scrivania manageriale conserva quindi il suo carattere di elemento centrale nell'assetto spaziale dell'ufficio direzionale, rimarcato anche e soprattutto dalle dimensioni dei piani di lavoro estesi fino a 2,40 metri di lunghezza per 1 metro e oltre di profondità. A perpetuare l'esistenza di una distanza, volutamente sensibile, fra il manager e i suoi interlocutori.

All'interno di un assetto spaziale consolidato, i materiali giocano un ruolo da protagonisti ed emergono come uno degli elementi di innovazione. A partire dall'applicazione di prodotti di ultima generazione, diffusi in altri settori che trovano ora, nell'ufficio direzionale, una nuova vocazione espressiva in combinazioni inedite con materie e superfici tradizionali. Il cemento, i rivestimenti tessili o le pellicole di pvc a effetto materico sono un esempio perfettamente riuscito di impiego di materiali “poveri” per un effetto estetico di alto livello. Viene anche perseguito un uso tecnologicamente evoluto dei materiali storici, come evidenzia il nuovo sistema disegnato per Las Mobili, dove i volumi monolitici in legno e pietra sono elementi scatolati rivestiti esternamente, per un aspetto finale di blocchi ricavati dalla materia grezza”.

La scrivania, emblema del ruolo-guida del manager diventa un elemento multifunzione, capace di adattarsi a usi molteplici. Secondo il designer *Umberto Asnago*, infatti, “l'ufficio direzionale resta lo spazio privilegiato per l'attività manageriale d'azienda, improntato alla flessibilità d'uso in base ai nuovi ritmi del lavoro. Il manager come tradizione siede alla scrivania e ha, di fronte, due sedie riservate ai colloqui. La presenza di un mobile a fianco della postazione integra le tecnologie video e costituisce uno spazio di lavoro più ampio. Secondo le esigenze, una



Jera - Las Mobili La forza del progetto è data dai piani ad alto spessore, dagli incastri materici fra piani e pannelli verticali e dagli oggetti orizzontali. I materiali (legno, pelle, cuoio e laccati) sono usati con contrasti cromatici che enfatizzano il “peso” dei diversi elementi. La scrivania è disponibile in versione destra e sinistra, a essa si accosta un allungo nelle proporzioni basso e lungo o, in alternativa, una cassetiera più tradizionale.
Design Studio Orlandini



Avatar - i 4 Mariani Un arredo elegante e funzionale, con una forte caratterizzazione del sostegno dei piani di lavoro. Si distingue per il carattere versatile che rende possibili molteplici configurazioni sia per i piani di lavoro che per gli accessori, con possibilità di giocare con allunghi e cassetiere. L'abilità artigianale dell'azienda mette a disposizione materiali naturali e di qualità per le rifiniture: cuoio, pelle e legno di noce canaletto o ebano.
Design Umberto Asnago



La trasformazione dell'ufficio direzionale

Zenith - Quadrifoglio L'immutato fascino del legno e le sue sfumature si combinano armoniosamente con il design della struttura, solida ma leggera nelle forme, creando un risultato iconico di alto livello. La collezione include scrivanie e tavoli riunione in ebano e noce canaletto. *Dorigo Design*



penisola connessa alla scrivania la trasforma in un tavolo riunioni in grado di compattare lo spazio ma anche il tempo investito dal team e le funzioni stesse che gli operatori vi svolgono. Stesso approccio per la progettazione della poltrona: il know how d'azienda si intreccia con il comfort d'uso, un concetto per me al primo posto insieme con l'estetica del prodotto e con un buon rapporto qualità-prezzo".

Un vincolo non secondario è rappresentato dall'impiego delle nuove tecnologie smart e social che porta a modificare l'utilizzo dello spazio e degli arredi, a cominciare dalla scrivania e dal tavolo per le riunioni. "Meno elementi e complementi d'arredo collochiamo sui piani di lavoro, meglio è – prosegue Asnago. Possiamo anzi dire che la tecnologia è venuta in aiuto al design, eliminando tutti quei componenti che ne limitavano in qualche modo il processo creativo, pensiamo per esempio alla necessità di collocare le canaline per occultare il passaggio dei cavi. Oggi basta dotare la scrivania manageriale di un elemento di appoggio per il tablet e di un punto per la ricarica dello smartphone.

Un buon prodotto è la sintesi inscindibile fra capacità creativa del designer e saper fare aziendale: il lavoro che svolge è abbastanza definito ed è ricondotto all'azienda e alla sua riconoscibilità specifica. Nelle ultime collezioni firmate per I 4 Mariani il concept dei prodotti rispecchia la capacità produttiva dell'azienda e la sua tecnologia, con l'utilizzo di materiali pregiati come cuoio e pelle, valorizzando i dettagli curati della lavorazione del legno e la pulizia delle cuciture". ■

Shuttle - Brunoffice Un sistema di arredo dall'identità inconfondibile e dagli elevati contenuti funzionali, grazie a una gamma completa di accessori e complementi d'arredo. La struttura realizzata in metallo finitura titanio ha un aspetto raffinato per interpretare l'ambiente executive con versatile e dinamica personalità. I piani di spessore sottile sono disponibili in vetro trasparente o impiallacciati in foglia naturale di noce nazionale o per contrapposizione in nobilitato finitura olmo di maggior spessore. *Design Silvano Barsacchi*



Kyo - Martex Collezione di scrivanie direzionali e meeting dove le forme semplici sono esaltate dall'uso dei materiali e dal forte spessore dei piani. Un prodotto che continua ad ampliare la sua gamma di articoli e finiture per la massima personalizzazione. Prevede infatti un'ampia varietà di materiali: dai legni ai laccati, dai vetri alle pelli, dal cemento ai solid surface. *Design Mario Mazzer*

The transformation of the managerial office

New managers approach working spaces and tools in a more dialectical way, also on more equal footing with staff. They continue to have their own offices, but they have freed them of features symbolizing rank and exclusive status

New ways of working in the office are bringing a new approach with respect to the classic and often stereotyped image of managerial workspace. The figure of managers themselves is going through a transformation, in tune with the transformation of the corporate organization. But what are the repercussions for design, furnishing systems and the use of managerial spaces? It is hard to outline a single image of managerial space, since it involves an infinity of different usage modes. The classic interpretations are being joined by more innovative approaches where work flows and personal needs lead to the elimination of the rigid separation of space and functions, in a more evidently "horizontal" organization of the office environment, as demonstrated by recent architectural and interior design projects. But one cornerstone remains. The manager conserves the role of a leader with a recognizable identity: less charismatic, perhaps, more in tune on an emotional level, as part of a new, dynamic network of relationships. The entire transformation in progress rotates around this figure, as its clear protagonist and junction point for the process of change.

And the desk? Always a metaphorical and absolute symbol of "power," it now becomes a place for the sharing of work, discussion and know-how with other employees. This is demonstrated in the latest trends of research and expression in the field of industrial design, which continue to combine – between classic and pioneering approaches – the characteristics of exclusive elegance, refined materials and maximum integration of technologies.

To investigate in greater depth the theme of "managerial space" in the age of collaboration, social networks and smart working, we invited Matteo Barone, of the Methodos strategic consulting firm; Arianna Palano and Elisabetta Pero, from the R&D area of the Il Prisma design studio; Folco Orlandini, architect in the studio Orlandini Design; and Umberto Asnago, designer.

The new manager "primus inter pares"

Interview with Matteo Barone, in charge of the Stakeholder and Employee Engagement area for the strategic management consulting company Methodos

Managers, in terms of working methods, are going through a firsthand change along with the transformation of corporate organization. What is their role today? The role of the manager has followed the evolution of corporate organizations and of the social context in which



More - Sinetica Volumi, spessori e superfici particolarmente importanti, contraddistinguono la scrivania vestita con raffinati abbinamenti di legni pregiati, superfici laccate e rivestimenti in cuoio, in una realizzazione di qualità artigianale e di taglio sartoriale. Un vero e proprio progetto di arredo per creare un ambiente completo: dalla scrivania presidenziale, ai contenitori, ai tavoli di servizio



Athos - IVM Energia e fascino della materia tracciano il design lineare di una collezione eclettica dove forme, materiali e tecnologie si accordano. Le combinazioni cromatiche previste dalla collezione che affianca finitura in olmo e pelle primofiore sono tre: tortora; testa di moro e panna.
Design R&D IVM



Isixty – Codutti

Direzionale con una grande componente tecnologica: dal dispositivo multimediale al vano accessibile tramite trasponder in radiofrequenza; dal dispositivo a induzione per la ricarica degli smartphone al sistema di sollevamento del monitor



Rex Evolution - Office&Co

Tradizione e modernità, contribuiscono a caratterizzare l'ambiente direzionale. La collezione si distingue per gli inserti in colore, su frontali di cassettiere e di contenitori, abbinati alle finiture legno

they exist. The theme that guides this change is flexibility, as companies move towards a focus on relations and connections. The economics of the market, the timing and requirements to be competitive, call for progressive and constant emphasis on the capacity to create ties, to be more open to opportunities, to exchanges inside and outside the organization, to develop innovation more quickly, to create a closer bond between company and client, company and market, getting beyond local, geographical and temporal boundaries of the organization.

The manager is the figure who has had to interpret, ahead of the others, this change of approach, transforming himself from the figure of an overseer to that of a connection, facilitating and enhancing the potential for synergy and exchange. A role that changes from the viewpoint of forms of expertise and, above all, of the perception of this professional figure. The system managers are called upon to govern is also changing. Rather than being a subject that expresses power connected with a position manifested in symbolic elements of status and authority, the idea is to facilitate relationships, acting as a mediator.

The manager's function as a guide remains central and is now even more important, as a point of reference to indicate the sense of the strategy of the organization, especially in a complex, unpredictable scenario like that of the present. A 'primus inter pares' in which authority and leadership remain, but without the factors of distance and exclusivity.

How do managers relate to the other corporate functions?

Different corporate areas are working in an increasingly interactive way, in a synergy that should bring value more quickly. In this scenario, the manager creates the conditions for this synergy to take place, so he or she is expected to interact much earlier with the production chain, approaching choices by bringing the greatest number of subjects into the discussion, along with the signals that arrive from the market. This tendency means that all the figures involved no longer work in a linear series, but in parallel. The work environment can help to support this new philosophy of approach, to create the conditions for the various functions to work more closely together, generating value through synergy.

What impact has smart working had on management?

We are seeing various types of smart working, from the activation of policies of flexible hours to the implementation of digital technologies, all the way to revision of the office layout. We believe smart working has to be conceived in an integrated way, interpreting the organization in such a way as to obtain the best results possible in terms of speed, personal growth, wellness and comfort, a concept that introduces elements of flexibility in work scheduling to meet the needs of employees in movement between home and office, allowing them to construct their own balance. Smart working is also the result of an organization that builds an internal culture for cooperation and work, leading to results. In this sense the manager is the leading player of a cultural change no longer based on physical presence, but involving delegating responsibilities, defining objectives, bringing out the best in employees. Managers are a cultural facilitator who permits all the elements of smart working to function. Their job is to observe changes in all their aspects – culture, management, rules and standards of work, digital migration and physical spaces – in the context of an integrated, organically enabled system, where everything functions in a coherent way.

What are the provisions, in terms of space, furnishings and technologies, required by managers for their activities?

The manager's perimeter of action is becoming increasingly complex. Whether it is a national company or one with international operations, there is a universal terrain of reference. Managers relate to counterparts and colleagues in different countries, figures with whom they discuss corporate policy, programs, work processes and productive activities. There is the need to be connected to this complex universe of relations in the most efficient and productive way, and communications technologies become fundamental. The manager's place of work is equipped to make the corresponding working environment available on a virtual plane, to share and cooperate in real time with maximum mobility. The physical context is thus transferred to a virtual level that can follow the manager in all his movements, allowing him to always be connected and able to interact with everyone.

If we talk about the office environment, managers do not need a space that is always protected and private. The closed office is no longer necessary, and becomes a space that

can be shaped to adapt to the flow of activities of the manager and the organization itself. Of course privacy is still required for certain activities. Managers also need spaces for social interaction, in which to discuss work with colleagues in a situation of wellbeing, a quiet and relaxing atmosphere. Naturally this alteration of the role and habitat demands "cultural training" on the part of the manager, and the change cannot just be accompanied by new provisions of space and technologies: specific forms of expertise are also needed. Managers also have to act on the level of intergenerational contact, with employees who are much more social. They have to approach space and tools in a more dialectical way, interacting with staff on a more equal footing: managers will continue to have their own offices, but the spaces will be partially freed of those elements that symbolize an exclusive domain, that belong to an obsolete culture.

The manager's office

In the design of the contemporary office, managerial space has new parameters of reference. We talked it over with Arianna Palano and Elisabetta Pero, of the R&D area of Il Prisma design studio.

Working environments are being transformed into places more suited for discussion than for production. No longer traditional offices, but highly personalized spaces that foster communication and learning. Because companies have different conceptions of spaces, modes of representation, generations of workers and operative dynamics, managing to define spaces by interpreting the needs of the client requires knowledge and understanding of the operative potential of the company that is in a process of transformation.

In this mutable context, managerial spaces can be conceived in a diametrically opposite way. In fact, there is no one path. The idea of a closed office for top management in which to concentrate image factors can coexist with a more radical approach that leads to the abolition of assigned spaces. In these cases closed rooms with acoustic insulation to protect privacy remain, but as zones freely used by anyone who requires moments of concentration or isolation.

Approaches range from reinterpretation of the classic managerial office to managerial zones conceived as gathering places, to encourage teamwork rather than to exalt the status of executives. The classic office makes use of fine materials, like 3D fabric coverings,

Archimede – Alea

Un sistema rinnovato per diventare un arredo multifunzionale utilizzabile come scrivania singola o come tavolo riunioni. Completano la collezione librerie modulari, a giorno o con ante battente, e mobili di servizio su ruote o di supporto al piano di lavoro

Dolm System - Gallotti&Radice

Sistema d'arredo caratterizzato da una grande attenzione al dettaglio, si presta per composizioni modulari e può essere dotato di passacavi per i diversi device. Nella foto "Dolm System Table", di 4 mt di lunghezza, con piano in cristallo extralight bisellato a 45°. Design Gabriele e Oscar Buratti



The transformation of managerial office



wood paneling, design pieces with particular details, flexible lighting comparable to that of a domestic living room. In examples where organizational ranking is more clearly underscored, top management may have an entire floor, composed for the most part of closed offices, with different sizes to reflect corporate roles, and custom furnishings to express the different personalities of the managers.

Where workflow is the main concern of the spatial arrangement, rooms are designed as areas for concentration, communication or teamwork. In these cases managers do not have classic closed offices, but use spaces for meetings involving from 2 to 6 persons, at the service of the whole structure. The furnishings are multifunctional tables that permit different uses in the space, which can be transformed to create closed areas and meeting rooms.

The design of furnishings. Designers speak out

Managerial office furnishings reflect trends in the world of work along three main lines addressed by manufacturers and designers:

flexibility of furnishings in everyday use to adapt to the requirements of different activities; aesthetic and materic refinement that alternates or juxtaposes tradition and innovation; integration between furnishings and technology.

Today people may work on a sofa, but commands are still issued from desks – says Folco Orlandini, an architect of the studio Orlandini Design. – This dichotomy between operative areas and managerial areas seems to be destined to endure, though along the lines of a contemporary approach to design that reflects the focus on fluid working processes and relationships. While the operative area is oriented towards decidedly informal organizational solutions, the managerial area does not lose its nature as a symbol of status and power. This aspect is underlined by factors that remain relatively constant in time, like larger tables and furnishings, made with fine materials and finishes, connected with an aesthetic that is close to the classic language of office furniture. The managerial desk conserves its character as a central feature in the organization of offices, also underlined by the size of the top, conserving the distance between the manager and others. ■