



***All you need is... place: gli spazi di collaborazione
come risorsa gestionale e di comunità professionale
nelle industrie creative***

*Damiano Razzoli**, *Matteo Rinaldini*** e *Fabrizio Montanari****

1. Introduzione

Secondo una definizione ampiamente condivisa in letteratura, per creatività si intende la capacità di produrre idee nuove e utili, mentre per innovazione l'implementazione di tali idee in nuovi prodotti, servizi, processi, o anche nella creazione di nuove aziende (Amabile 1996; Castañer 2016). La creatività rappresenta dunque una risorsa cruciale non solo per le aziende e i singoli professionisti (che possono farvi affidamento per riuscire a competere nell'attuale contesto economico), ma anche per lo sviluppo regionale e urbano (Florida e Goodnight 2005; Markusen e Schrock 2006; Scott 2000).

Diversi fattori ne hanno influenzato la crescente rilevanza. Innanzitutto, le recenti evoluzioni dei sistemi economici hanno modificato il modo di concepire sia le dinamiche produttive sia i fenomeni di consumo. L'orientamento all'innovazione ha assunto una progressiva centralità, alla luce dei cicli di vita dei prodotti sempre più brevi e delle richieste dei consumatori di esperienze diverse e arricchenti, in cui la funzione simbolica ha preso il sopravvento su quella utilitaristica (Codeluppi 2003; Rullani 2004; Scott 2000). Inoltre, la rapida crescita delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha giocato un ruolo significativo nell'affermare queste tendenze, contribuendo, insieme alla globalizzazione delle produzioni e dei consumi culturali, allo sviluppo delle e-

* Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

** Docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

*** Docente di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

conomie creative e della conoscenza, impennate su concetti fondanti quali condivisione, collaborazione e socializzazione (Arcidiacono, Gandini, Pais 2018). Infine, l'importanza crescente riconosciuta agli input produttivi di tipo immateriale, quali conoscenza, esperienza e, soprattutto, creatività (Pink 2005; Stehr 2002), ha spinto le imprese a ripensare le proprie dinamiche organizzative per riuscire ad affrontare le trasformazioni in atto.

Tutto ciò ha portato numerosi cambiamenti anche rispetto ai modi di lavorare e ai luoghi dove si lavora. In primo luogo, le economie digitali hanno alimentato processi di dispersione del lavoro. Grazie alle *ICTs* e allo sviluppo di *cloud computing*, la possibilità di lavorare ovunque e accedere ovunque a dati dematerializzati ha portato al disaccoppiamento tra attività lavorative e luogo di lavoro fisso, nonostante che, in generale, i lavori creativi, digitali e legati all'economia della conoscenza siano tendenzialmente concentrati in aree urbane (Bizzarri 2010; Florida 2005; Mariotti, Pacchi, Di Vita 2017). Inoltre, con l'aumento del numero di lavoratori creativi e digitali si è diffusa la figura del free-lance, secondo un trend in corso già da molti anni e dovuto alla *deregulation* del mercato del lavoro, alla ristrutturazione industriale e al progressivo impatto delle tecnologie sull'organizzazione delle imprese (Christopherson, Storper 1989). Tale figura è centrale nel mercato del lavoro delle industrie culturali, alla luce della loro tipica organizzazione dei processi di lavoro, per esempio quello *project-based* (Gill 2014; Menger 1999; Mould *et al.* 2014), e dell'approccio informale che tende a contraddistinguerle (Alacovska 2017; Merkel 2018).

All'interno di questo macro-scenario di tipo economico e sociale si inserisce la recente diffusione di spazi di collaborazione quali, ad esempio, i *co-working*, i *fablab* e i *makerspaces* (Anderson 2012; Manzo e Ramella 2015; Spinuzzi 2012) che sono stati visti dai decisori pubblici anche come un'importante leva per gestire i processi di rigenerazione urbana e sociale (Montanari e Mizzau 2016). Sebbene la rilevanza degli spazi di collaborazione sia ampiamente riconosciuta e il numero degli studi condotti sulle loro caratteristiche e ricadute sia recentemente aumentato (e.g., Capdevila 2015; Gandini 2015; Merkel 2018), vi sono ancora limitate evidenze empiriche sugli effetti generati dalle relazioni sociali che hanno luogo all'interno di questi spazi. Coerentemente con la recente enfasi posta sugli elementi relazionali e spaziali in grado di supportare la creatività (e.g., De

Molli 2019; Perry-Smith e Shalley 2003; Montanari 2018), risulta interessante capire come individui o gruppi gestiscano la propria attività lavorativa all'interno degli spazi di collaborazione. Obiettivo di questo articolo, dunque, è quello di affrontare questo tema presentando uno studio qualitativo condotto su tre spazi di collaborazione specializzati nel campo delle industrie creative. L'attenzione verrà posta in particolare sui fattori organizzativi che supportano il lavoro dei loro frequentatori.

L'articolo è strutturato come segue: il prossimo paragrafo illustra il *background* teorico di riferimento, mentre quello successivo riassume l'approccio metodologico della ricerca. Il terzo paragrafo presenta i risultati e l'ultimo, oltre a concludere, ipotizzerà anche alcuni percorsi di ricerca futuri.

2. Spazi di collaborazione: fattori organizzativi ed ecosistema creativo

Gli spazi di collaborazione possono essere definiti come luoghi dove attori provenienti da diversi contesti (liberi professionisti, imprenditori, dipendenti di organizzazioni che possono avere sede *in loco* oppure no, ecc.) e con differenti background (formativi, professionali, ecc.) svolgono la loro attività lavorativa e professionale uno accanto all'altro (Capdevila 2015; DeGuzman e Tang 2011; Spinuzzi 2012). Pur non lavorando necessariamente sugli stessi progetti o nello stesso settore, essi condividono il medesimo ambiente di lavoro, relativi servizi e le risorse materiali (dalle attrezzature da ufficio alla connessione internet, sino ai macchinari industriali quali stampanti 3D o *laser cutters*). Concepiti come *third places* (Oldenburg 1989), ossia come spazi diversi sia da quelli abitativi sia da quelli professionali, gli spazi di collaborazione offrono ambienti neutri favorevoli all'interazione e alla discussione di idee, allo sviluppo e alla realizzazione di progetti e alla sperimentazione di nuovi prodotti, servizi, modelli di business e politiche pubbliche (Capdevila 2015; Furnari 2014).

Essi sono considerati potenziali acceleratori di socialità e *serendipity* (Mariotti, Pacchi e Di Vita 2017; Montanari 2018) e ospitano in larga parte lavoratori afferenti alle industrie creative i quali sono in cerca di un ambiente in grado di stimolare incontri e collaborazioni (Merkel 2018; Spinuzzi 2012). Infatti, se da una parte le tendenze occupazionali a lungo

termine e lo sviluppo delle tecnologie mobili hanno portato sempre più persone a lavorare in remoto, dall'altra questa flessibilità ha fatto emergere il rischio di un maggiore isolamento e la difficoltà di costruire relazioni funzionali al proprio lavoro, con conseguenti ricadute negative sulla capacità di generare *outcomes* creativi (Eikhof e Warhurst 2013; Kjarulff 2010).

La proliferazione degli spazi di collaborazione può offrire, dunque, una risposta a queste esigenze. Ciò spiega la crescente diffusione di spazi come, ad esempio, i *co-working*, i tecnopoli, i *fablab*, e gli *hub* creativi, i quali hanno in comune l'obiettivo di stimolare processi creativi di cui possano beneficiare anche soggetti esterni come cittadini, associazioni, comunità professionali e imprese (Montanari e Mizzau 2016; Skelcher *et al.* 2005). Tuttavia, le ricerche che mettono a confronto le caratteristiche degli spazi di collaborazione con la generazione di risultati creativi fanno emergere indicazioni contraddittorie sulla loro effettiva efficacia. Per esempio, alcuni studi rilevano l'impatto positivo delle relazioni *face-to-face* sulla propensione di individui con differenti background a collaborare; la prossimità relazionale, infatti, può favorire la condivisione di conoscenze tacite, il consolidamento di un rapporto di fiducia reciproca e lo scambio di informazioni e opportunità di business (Oksanen e Ståhle 2013; Parrino 2015; Spinuzzi 2012). Altri studi, invece, hanno mostrato che gli ambienti tesi a favorire tali dinamiche, come ad esempio gli *open space* (che spesso caratterizzano gli spazi di collaborazione), sono associati a una riduzione delle *performance* creative e all'aumento dei costi di coordinamento (Fayard e Weeks 2007; Skelcher *et al.* 2005).

L'importanza degli spazi collaborativi ai fini creativi risulta evidente se letta alla luce dei risultati della recente letteratura che ha evidenziato la dimensione sociale della creatività (ad esempio, Perry-Smith e Shalley 2003). Si tratta di un approccio che ha approfondito come le caratteristiche delle dinamiche relazionali e le risorse sistemiche del contesto di riferimento incidono sulla creatività (Montanari 2018; Perry-Smith 2006). Coerentemente con i risultati emersi, gli spazi di collaborazione possono essere concepiti come importanti intermediari della creatività, con un ruolo cioè funzionale all'accesso delle risorse relazionali utili sia per generare risultati creativi sia per creare un senso di comunità professionale tra le persone che li frequentano. Dato che spesso gli spazi di collaborazione sono frequentati su base temporanea, a tempo parziale o irregolare, la questio-

ne del modo in cui si sviluppano le interazioni sociali e su quali fattori li influenzano è un tema di interesse e che deve essere ancora approfondito dalla ricerca accademica.

3. Contesto e metodo: dalla mappatura ai casi studio

Gli spazi collaborativi sono un fenomeno in forte crescita in Italia. Vista la loro natura mutevole e variegata, che sfugge a classificazioni omogenee, non è semplice condurre una mappatura dettagliata e approfondita. Tale difficoltà è esacerbata anche dalle differenze che sussistono tra diversi tipi di spazi collaborativi. Essi possono variare per la loro natura pubblica o privata, per la forma di *governance* (proprietà di una singola azienda o istituzione oppure gestita con forme di proprietà distribuite), per i servizi offerti (gamma più o meno ampia o specializzata), *mission* (*profit oriented* oppure con obiettivi più di tipo sociale) e così via. Allo stesso tempo, è possibile indicare l'eterogeneità degli spazi di collaborazione come una loro caratteristica definitoria, che li rende funzionali a interpretare le esigenze variegata dei lavoratori creativi.

È inoltre opportuno dettagliare i contorni dell'espansione degli spazi di collaborazione. Il loro aumento è stato esponenziale tra il 2007 e il 2012, con uno sviluppo e una diffusione particolarmente intensi con la crisi economica del 2008 e gli effetti che ne sono conseguiti a livello globale. Le stime di Deskmag, un'organizzazione che raccoglie informazioni e statistiche sugli spazi di collaborazione a livello globale, hanno indicato che alla fine del 2018 siano quasi 2 milioni le persone che lavorano in oltre 19 mila spazi di collaborazione (si veda Deskmag 2018). In Italia, la proliferazione è stata relativamente recente, con una significativa esplosione a partire dal 2012.

Il presente articolo¹ si concentra sugli aspetti organizzativi e relazionali

¹ Questo studio è stato realizzato all'interno della ricerca *A Multidisciplinary Study of Physical and On-line Collaborative Spaces and Their Implications for Creativity and Innovation*, condotta dal Dipartimento di Comunicazione ed Economia e dal Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria dell'Università di Modena e Reggio Emilia e finanziata da fondi di Ateneo erogati su base competitiva. La ricerca si è concretizzata in una mappatura della localizzazione e della tipologia degli spazi di collaborazione in Italia (rispetto alle mappature concluse a feb-

degli spazi di collaborazione presentando tre casi: Kilowatt di Bologna, Cubo di Parma e Base di Milano. Questi spazi sono stati selezionati sulla base del loro target principale e sui loro frequentatori abituali, i lavoratori delle industrie creative, ovvero quei soggetti che utilizzano la creatività come input principale del proprio lavoro finalizzato alla realizzazione di prodotti e servizi ad alto contenuto simbolico e immateriale (Hesmondhalgh e Baker 2011; Markusen e Schrock 2006; Montanari e Scapolan 2011).

Il focus sui due casi studio dell'Emilia-Romagna è interessante in quanto la regione presenta un contesto in cui il ruolo degli spazi di collaborazione può facilitare dinamiche relazionali utili sia allo sviluppo delle industrie creative, non ancora pienamente affermate, sebbene in fase di crescita, sia all'aumento dell'impatto di creatività e innovazione nei settori industriali più tradizionali (Ervet 2018). Il caso studio milanese, invece, è interessante in quanto offre la possibilità di verificare il ruolo di uno spazio di collaborazione, la sua organizzazione e le dinamiche relazionali che lo caratterizzano, in un contesto metropolitano dove le industrie creative sono uno dei *driver* principali dell'economia. Durante gli studi di caso è stata svolta un'osservazione etnografica, è stato raccolto materiale documentale e sono state condotte 52 interviste semi-strutturate, realizzate attraverso due protocolli distinti per gestori e utenti, incentrati sulla storia e la *mission* dello spazio, la tipologia di utenti e di servizi offerti, il *design* dell'ambiente fisico di lavoro, i tempi di lavoro e apertura, l'utilizzo di tecnologie collaborative, il management, i comportamenti e le relazioni all'interno degli spazi e tra le persone e, infine, i risultati prodotti.

L'analisi dei dati raccolti e il corpus testuale generato dagli studi di caso ha permesso di far emergere una serie di elementi relativi alla capacità

braio 2019, gli spazi collaborativi rilevati sono 187 in Lombardia, 105 in Veneto, 114 in Emilia-Romagna, 107 in Toscana, 73 in Lazio, 42 in Puglia, 37 in Sicilia). Il focus si è concentrato inizialmente sull'Emilia-Romagna, con la somministrazione di una *survey* ai frequentatori di tutti gli spazi mappati in regione, per raccogliere informazioni socio-anagrafiche, sulle attività lavorative svolte, sulla percezione della creatività del proprio lavoro, sulle caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro e sulle dinamiche relazionali che si attivano nello spazio collaborativo. Parallelamente alla *survey*, in alcuni spazi di collaborazione ritenuti particolarmente significativi è stato somministrato un questionario sociolinguistico finalizzato ad approfondire le implicazioni sui processi creativi della coesistenza di diversi linguaggi all'interno di uno stesso spazio collaborativo. In seguito, sono stati svolti nove casi studi su spazi di collaborazione selezionati per localizzazione, ambito di interesse e grandezza.

dello spazio di collaborazione di incidere sulle *performance* professionali in termini di creatività e raggruppabili in due dimensioni principali: la gestione delle attività lavorative e la dimensione comunitaria.

4. Gli spazi di collaborazione tra flessibilità, creatività e comunità

I tre spazi di collaborazione che costituiscono i nostri casi di studio nascono da progetti di rigenerazione urbana e si trovano in contesti territoriali caratterizzati dalla concentrazione di settori industriali che possono beneficiare degli effetti di *spill-over* e *cross-fertilization* generati dalla presenza di imprese creative e da un *milieu* sociale che facilita gli scambi di informazione.

Kilowatt nasce a Bologna all'interno del parco dei Giardini Margherita grazie al bando del Comune di Bologna *Incredibol* e a quello della Fondazione Unipolis *Culturability*. Il progetto, avviato prima come associazione e, in seguito, nel 2014, come cooperativa, ha permesso di ricavare nel tempo, da un luogo abbandonato, un *co-working*, un orto urbano, uno spazio educativo per bambini e famiglie, oltre che un ristorante, spazi espositivi e altri servizi condivisi, tra cui formazione e incubazione di *start-up*. È considerato l'*hub* metropolitano bolognese della creatività, dell'innovazione e della promozione della cultura imprenditoriale, in cui è possibile trovare più facilmente *copywriter*, architetti, grafici, giornalisti, traduttori, fotografi, videomaker e informatici.

Cubo si trova a Parma ed è uno spazio privato multifunzionale, ricavato da un'ex area industriale che nel 2015 è stata riconvertita a polo creativo, ospitando imprese attive nei settori delle industrie creative (al suo interno si trovano studi di architettura, agenzie di comunicazione, gallerie d'arte, studi creativi votati al *videomaking* e alla fotografia, oltre che uno shop dedicato al modernariato vintage, un bar e una palestra). La struttura degli spazi è organizzata a piani con un'area comune al centro e ampi spazi ad essa perimetrali in cui sono alloggiati gli ambienti di lavoro. Pur non offrendo il servizio tipico del *co-working*, come per esempio postazioni con scrivanie, ma ambienti con una metratura apprezzabile, è organizzato come spazio collaborativo in cui i frequentatori contribuiscono insieme a un calendario condiviso di eventi e attività.

Infine, Base Milano è frutto di uno dei più importanti interventi di riqualificazione urbana in Europa, per storia ed estensione dell'area; si colloca nel quartiere Savona-Tortora, negli spazi dell'ex stabilimento Ansaldo. Nel 2014, a seguito di un bando pubblico, la struttura è stata assegnata dal Comune di Milano a un gruppo formato da una cordata di organizzazioni del terzo settore e aziende, poi costituitosi in impresa sociale, nella forma di società a responsabilità limitata. Il progetto di rigenerazione si traduce in 12 mila metri quadrati di laboratori, spazi espositivi, area spettacoli, con un ristorante al piano terra, una grande sala adibita a *co-working*, una residenza per artisti e un servizio di portineria di prossimità per i residenti del quartiere. Il piano dedicato al *co-working* ospita professionisti e aziende delle industrie creative (arti visive e performative, editoria, musica, *videomaking*, comunicazione, *web design*, *industrial design*, *graphic design*, arti tessili e moda).

I frequentatori di questi spazi hanno in media meno di 40 anni, con un grado di istruzione elevato, per la maggior parte imprenditori e freelance, tra cui liberi professionisti, lavoratori autonomi e contrattisti. Inoltre, non è marginale la presenza di lavoratori dipendenti in regime di *smart working* o la cui azienda ha scelto di insediarsi all'interno dello spazio collaborativo. Il loro rapporto con gli spazi di collaborazione è flessibile: alla luce del fatto che lavorano molto, essi svolgono le loro attività all'interno dello spazio collaborativo non in modo esclusivo, dividendosi in mobilità tra luoghi diversi (per esempio, da casa, in viaggio, da uffici di clienti o fornitori). Infine, gli spazi di collaborazione sono frequentati in relazione ai servizi che offrono: ambienti di lavoro, scrivanie e attrezzature in uffici *open space*, sale riunioni, aree *privacy*, spazi sociali di relax, lounge e bar, oltre ad attività di incubazione, *workshop* e corsi di formazione, eventi culturali che coinvolgono le imprese del territorio.

4.1. Spazi di collaborazione e gestione flessibile del lavoro

Per quanto riguarda i fattori organizzativi che incidono sulla creatività dei frequentatori, la ricerca ha messo in risalto come gli spazi di collaborazione siano una risposta alla crescente informalità e individualizzazione dei rapporti di lavoro e delle dinamiche professionali.

Se lavorare da soli può essere funzionale a bisogni personali o dell'or-

ganizzazione per cui si lavora (o del progetto che si sta portando avanti), può anche determinare effetti negativi quali la marginalizzazione rispetto a network relazionali e a opportunità professionali basate sulla fiducia reciproca, con accessi limitati a infrastrutture importanti per la propria professione (quali uffici, sedi di produzioni, luoghi di incontro, ecc.) e con una mancanza di confini distinti tra vita personale e vita professionale. Tale continuità viene accentuata dal fatto che molti lavoratori autonomi o liberi professionisti, soprattutto nelle prime fasi della loro carriera, tendono ad adibire le proprie abitazioni a ufficio (soluzioni che in letteratura sono definite Soho, Small Office/Home Office; si veda Uda 2013).

Dalla ricerca, emerge come gli spazi di collaborazione siano visti come una forma di co-organizzazione che può supportare le sfide e compensare i rischi di una condizione di flessibilità in cui si trovano i loro frequentatori, per i quali il lavoro è spesso invisibile (dematerializzato) e la distinzione tra formale e informale tende a essere decostruita. Gli spazi di collaborazione sono percepiti non solo come una risorsa di accelerazione della propria carriera lavorativa, ma anche come una risposta per fronteggiare gli squilibri sociali delle industrie creative (elevata rischiosità, forte sperequazione dei redditi, mancanza di sicurezze, ecc.) e come «ancoraggio» per contrastare forme di lavoro precarie e individualizzate. In questo senso essi non sono solo strumentali a processi di *empowerment* professionale, ma anche all'acquisizione di autonomia sostanziale nello svolgimento del proprio lavoro e nella ricerca di un bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa. È evidente che l'equilibrio tra controllo autonomo o eteronomo sul proprio processo di lavoro (tempi, spazi, contenuti, modalità di svolgimento, ecc.) è riconducibile a dimensioni che esulano dalla frequentazione o meno di uno spazio di collaborazione; tuttavia lo spazio di collaborazione si presenta come una risorsa da spendere all'interno degli equilibri esogeni. Ciò ha ripercussioni positive in termini di creatività, in quanto permette di allocare risorse temporali in un determinato ambiente dedicato all'attività professionale e avere maggiori riferimenti rispetto a scelte più orientate al *nomadic working* (Liegl 2014; Mould *et al.* 2014). A tal proposito, i risultati della ricerca hanno rilevato che una gestione più flessibile del lavoro facilita una riduzione del carico orario settimanale di lavoro, con un conseguente miglioramento della *performance* in termini di creatività nello svolgimento della propria attività.

In questa direzione può venire in aiuto anche l'organizzazione degli ambienti (Dul *et al.* 2011). Dai risultati emerge, infatti, che l'aspetto estetico gioca un ruolo importante: alle persone piace lavorare in un posto che giudicano bello e al tempo stesso funzionale, in cui l'utilizzo di tecnologie collaborative con cui connettersi e interagire viene facilitato e, in generale, la messa a disposizione di reti e servizi di aiuto e supporto diventa una risorsa rilevante per neutralizzare l'isolamento professionale che si può vivere fuori dagli spazi di collaborazione.

4.2. Spazi di collaborazione e costruzione di comunità professionali

Gli spazi di collaborazione sono percepiti come strumento non solo gestionale, ma anche relazionale, che può aiutare a riportare la dimensione sociale al centro della propria vita lavorativa. Il bisogno di spazi di collaborazione è valutato come importante per i lavoratori creativi, in quanto facilitano le dinamiche relazionali che possono riguardare i rapporti di collaborazione, gli scambi di informazioni e conoscenze, oppure anche la semplice socialità che ha luogo in un territorio (si veda anche Storper e Venables 2004; Wittel 2001). Questi spazi sono percepiti come centrali per far sentire i soggetti creativi inseriti nel contesto in cui agiscono, con esiti positivi sulle loro attività. In particolare, la possibilità di riconoscersi in un ambiente caratterizzato da un'alta densità di relazioni, in cui la continuità tra lavoro e tempo libero è più sfumata, aumenta la predisposizione all'interazione, allo scambio di conoscenze, alla contaminazione e all'apprendimento reciproco.

Questo elemento del riconoscimento è un fattore organizzativo che emerge come preponderante dai risultati dell'analisi delle interviste. Gli spazi di collaborazione sono visti come un collante: essi sono luoghi frequentati soprattutto da lavoratori autonomi e *free-lance* perché hanno l'esigenza di vivere un'atmosfera di socialità, all'interno dei quali non nascono solo opportunità per aumentare il proprio fatturato oppure progetti in comune, ma anche relazioni che aiutano a sviluppare un senso di appartenenza comunitario.

Dalle interviste emerge, infatti, che gli spazi di collaborazione sono valutati in riferimento alla loro capacità di costruire una comunità professionale collaborativa, in linea con quanto osservato dai primi studi che

hanno iniziato a interessarsi al fenomeno, in particolare quello della diffusione dei *co-working* (si vedano i riferimenti alla community *Coworking Wiki* in Spinuzzi 2012). Dirimenti sono apparsi aspetti quali: a) l'opportunità di poter beneficiare di un'atmosfera funzionale alla creatività, grazie a un contesto relazionale che vuole essere aperto, accessibile e collaborativo; b) il potenziale radicamento (*embeddedness*) organizzativo, inerente alle strutture relazionali interne allo spazio di collaborazione; c) il potenziale radicamento comunitario, inerente ai rapporti tra spazio di collaborazione e l'ecosistema locale. Queste forme di radicamento aiutano gli utenti degli spazi di collaborazione a trovare nuove forme di identificazione e condividere un *habitus* di appartenenza in un contesto caratterizzato da modelli occupazionali non standardizzati e da lavoro nomade e precario.

Per i lavoratori creativi, dunque, gli spazi di collaborazione possono avere effetti positivi non solo rispetto a una dimensione individuale, contribuendo a creare un *holding environment* (Petriglieri *et al.* 2018) che permette a chi vive situazioni professionali mobili e flessibili di calmierare le ansie e di definire un sé professionale più solido e attivo, ma anche rispetto a una dimensione collettiva laddove tali spazi possono supportare processi di identificazione sia tra i lavoratori che li frequentano sia nella collettività di riferimento, producendo un'identità di luogo o *sense of place* (Relph 1976).

Così come per il fattore organizzativo illustrato nel precedente paragrafo, anche in questo caso vi sono delle ripercussioni positive sulla creatività: in condizioni di incertezza lavorativa, dato strutturale dei settori creativi, la possibilità di frequentare un luogo focalizzato sulla dimensione della creatività e dell'innovazione permette di fornire un supporto sociale per portare avanti i propri progetti, oltre a stimolare una *psychological safety* (Edmonson 1999) che fornisce quella motivazione necessaria ad affrontare i rischi di progetti innovativi e a condividere conoscenze e idee in modalità collaborativa.

5. Conclusioni

I risultati del presente studio evidenziano come gli spazi di collaborazione possono rappresentare un importante luogo di riferimento per i la-

voratori creativi affermandosi non solo come risposta a problemi emersi dalle nuove condizioni socio-economiche, del mercato del lavoro e della crescente penetrazione delle *ICTs*, ma anche come spazio di possibilità (Massey 2005; Merkel 2018), generando ruoli, relazioni e traiettorie multiple. In particolare, risulta di primaria importanza la possibilità di costruire un senso di comunità (Garrett *et al.* 2017) che compensa l'isolamento professionale dovuto alle recenti trasformazioni della struttura occupazionale.

Per rafforzare il loro ruolo, gli spazi di collaborazione dovrebbero essere considerati come un nuovo tipo di organizzazione dell'occupazione (evidentemente non l'unico), con un *focus* su due *asset* principali: le funzionalità organizzative, relative cioè alle risorse e alle capacità che uno spazio di collaborazione dovrebbe offrire al fine di gestire efficacemente le sue attività e raggiungere gli obiettivi relativi alla *mission*; il capitale relazionale, cioè inerente al tipo di relazioni e collaborazioni che dovrebbe produrre, sviluppare e gestire sia internamente sia esternamente.

In termini di approfondimenti futuri, può essere interessante soffermarsi sul rapporto tra lo spazio collaborativo e la motivazione intrinseca a svolgere il proprio lavoro da parte di chi li frequenta, mettendo a fuoco la relazione tra i valori dello spazio e il contenuto delle proprie attività. Un secondo aspetto da approfondire riguarda le esperienze soggettive di fruizione dell'ambiente fisico dello spazio di collaborazione; in tal senso, può essere interessante uno sguardo su come le caratteristiche del *layout* spaziale e del *design* degli oggetti connotino e comunichino i valori dello spazio collaborativo stesso, influenzandone le dinamiche relazionali e, in ultima istanza, gli *outcomes* creativi. Un terzo aspetto da approfondire è il ruolo svolto dagli spazi di collaborazione come dispositivi di accelerazione e facilitazione delle traiettorie professionali nei nuovi contesti lavorativi. A tal riguardo, lo studio già ha permesso di fare emergere differenze tra le varie figure professionali e tra lavoratori dipendenti e autonomi che frequentano gli spazi di collaborazione, rispetto alla gestione degli spazi e dei tempi di lavoro, alla partecipazione della vita sociale e alla loro capacità di generare creatività e innovazione all'interno di uno spazio di collaborazione.

La ricerca ha messo in evidenza come gli spazi di collaborazione possono impattare sui percorsi professionali e occupazionali dei soggetti che

li frequentano e, in una prospettiva più ampia, sull'ecosistema all'interno del quale tali spazi sono inseriti in termini di ricadute sociali ed economiche, a partire dagli attuali processi di trasformazione del mondo del lavoro. In altri termini gli spazi di collaborazione si presentano come realtà capaci di concentrare ciò che gli attuali processi socioeconomici tendono a frammentare e isolare. In questo senso non è detto che la controtendenza rappresentata dagli spazi di collaborazione costituisca un'opportunità per la nascita di un soggetto collettivo, ma certamente, come già osservato tra gli altri da Pais (2013), gli spazi collaborativi risultano interessanti per l'implementazione di *policy* pubbliche, soprattutto in riferimento alla loro capacità di offrire risorse per la gestione del lavoro e per l'identificazione a una community che può contribuire a compensare fenomeni di marginalizzazione e precarizzazione del lavoro.

Alla luce della dimensione del fenomeno che la ricerca di cui questo studio fa parte ha contribuito a rilevare, i riferimenti già inseriti nei vari documenti di programmazione stilati a più livelli su lavoro agile, sostegno all'imprenditorialità (e auto-imprenditorialità) e all'innovazione sociale potrebbero essere in qualche misura declinati anche in termini di supporto degli spazi di collaborazione, assumendo questi ultimi come una forma di sostegno rivolta sia ai lavoratori «esclusi» dalle organizzazioni tradizionali a causa delle avverse condizioni economiche sia a quelli «nuovi», coloro che operano in settori in costante trasformazione quali quelli dell'economia della conoscenza e della creatività e, più in generale, a tutte le persone che per contenuto di lavoro e tipo di relazione di impiego sono nella condizione di lavorare *anytime and anywhere*.

Riferimenti bibliografici

- Alacovska A. (2017), *The Gendering Power of Genres: How Female Scandinavian Crime Fiction Writers Experience Professional Authorship*, in *Organization*, vol. 24, n. 3, pp. 377-396.
- Amabile T.M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, in *Research in Organizational Behavior*, n. 10, pp. 123-167.
- Anderson C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, New York, Crown Pub.

- Arcidiacono D., Gandini A., Pais I. (2018), *Sharing What? The 'Sharing Economy' in The Sociological Debate*, in *The Sociological Review Monographs*, vol. 66, n. 2, pp. 275-288.
- Bizzarri C. (2010), *The Emerging Phenomenon of Coworking. A Redefinition of Job Market in the Networking Society*, in Muller K., Roth S., Zak M. (eds.), *Social Dimension of Innovation*, Prague, Linde Nakladatelstvi, pp.195-206.
- Capdevila I. (2015), *Co-Working Spaces and the Localised Dynamics of Innovation in Barcelona*, in *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, n. 3.
- Castañer X. (2016), *Redefining Creativity And Innovation In Organisations: Suggestions For Redirecting Research*, in *International Journal of Innovation Management*, vol. 20, n. 4, pp. 49-71.
- Christopherson S., Storper M. (1989), *The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, n. 3, pp. 331-347.
- Codeluppi V. (2003), *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*, Torino, Bollati Boringhieri.
- DeGuzman G., Tang A. (2011), *Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*, San Francisco, Night Owls Press.
- De Molli F. (2019), *An Aesthetic Account of Space: A Report on Recent Developments in Organizational Research*, in *Studi Organizzativi*, n. 1, pp. 38-63.
- Deskmag (2018), *2018 Co-working Forecast*, disponibile al link www.dropbox.com/s/rjbmnd04wp4aeccx/2018%20Complete%20Coworking%20Forecast.pdf?dl=0.
- Dul J., Ceylan C., Jaspers F. (2011), *Knowledge Workers' Creativity and the Role of the Physical Work Environment*, in *Human Resource Management*, vol. 50, n. 6, pp. 715-734.
- Edmondson A. (1999), *Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams*, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 350-383.
- Eikhof D.R., Warhurst C. (2013), *The Promised Land? Why Social Inequalities Are Systemic in the Creative Industries*, in *Employee Relations*, vol. 35, n. 5, pp. 495-508.
- Ervet - Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio (2018), *Economia arancione in Emilia-Romagna. Cultura, creatività, industria*, disponibile al link: www.ervet.it/?p=13363.
- Fayard A.L., Weeks J. (2007), *Photocopies And Water-Colors. The Affordances Of Informal Interaction*, in *Organization Studies*, vol. 28, n. 5, pp. 605-634.
- Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge.

- Florida R., Goodnight T. (2005), *Managing for Creativity*, in *Harvard Business Review*, July-August, disponibile al link: www.hbr.org/2005/07/managing-for-creativity.
- Furnari S. (2014), *Interstitial Spaces: Microinteraction Settings And The Genesis Of New Practices Between Institutional Fields*, in *Academy of Management Review*, vol. 39, n. 4, pp. 439-462.
- Gandini A. (2015), *The Rise of Co-working Spaces: a Literature Review*, in *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 15, n. 1, pp. 193-205.
- Garrett L.E., Spreitzer G.M., Bacevice P.A. (2017), *Co-Constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Co-working Spaces*, in *Organization Studies*, vol. 38, n. 6, pp. 821-842.
- Gill R. (2014), *Academics, Cultural Workers and Critical Labour Studies*, in *Journal of Cultural Economy*, vol. 7, n. 1, pp. 12-30.
- Granovetter M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- Hesmondhalgh D., Baker S. (2011), *Creative Labour. Media Work in Three Cultural Industries*, London, Sage.
- Kjaerulf J. (2010), *Internet and Change*, Arhus, Intervention Press.
- Liegl M. (2014), *Nomadcity and the Care of Place - On the Aesthetic and Affective Organization of Space in Freelance Creative Work*, in *Computer Supported Cooperative Work (Cscw)*, vol. 23, n. 2, pp. 163-183.
- Manzo C., Ramella F. (2015), *Fab Labs in Italy: Collective Gods in the Sharing Economy*, in *Stato e mercato*, vol. 35, n. 3, pp. 379-418.
- Mariotti I., Pacchi P., Di Vita S. (2017), *Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects*, in *Journal of Urban Technology*, vol. 24, n. 3, pp. 47-66.
- Massey D. (2005), *For Space*, London, Sage.
- Markusen A., Schrock G. (2006), *The Artistic Dividend: Urban Artistic Specialisation and Economic Development Implications*, in *Urban Studies*, vol. 43, n. 10, pp. 1661-1686.
- Menger P. (1999), *Artistic Labor Markets And Careers*, in *Annual Review of Sociology*, n. 25, pp. 541-574.
- Merkel J. (2018), *'Freelance Isn't Free'. Coworking As a Critical Urban Practice to Cope With Informality in Creative Labour Markets*, in *Urban Studies*, vol. 56, n. 3, pp. 526-247.
- Mitchell T., Brooks H., Lee T., Sablynski C.J. (2001), *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*, in *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 6, pp. 1102-1121.

- Montanari F. (2018), *Ecosistema creativo. Organizzazione della creatività in una prospettiva di network*, Milano, Franco Angeli.
- Montanari F., Mizzau L. (2016, a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Roma, Fondazione Giacomo Brodolini.
- Montanari F., Scapolan A. (2011), *I fattori di attraction e retention dei talenti. Il caso di una compagnia di danza*, in *Studi Organizzativi*, n. 1, pp. 87-111.
- Mould O., Vorley T., Liu K. (2014), *Invisible Creativity? Highlighting the Hidden Impact of Freelancing in London's Creative Industries*, in *European Planning Studies*, vol. 22, n. 12, pp. 2436-2455.
- Ng T.W.H., Feldman D.C. (2010), *The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors*, in *Human Resource Management*, vol. 49, n. 6, pp. 1067-1087.
- Oksanen K., Ståhle P. (2013), *Physical Environment as a Source for Innovation: Investigating the Attributes of Innovative Space*, in *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, n. 6, pp. 815-827.
- Oldenburg R. (1989), *The Great Good Place*, New York, Paragon House.
- Pais I. (2013), *Il co-working può rinnovare le politiche del lavoro*, in *Vita & Pensiero*, n. 4.
- Parrino L. (2015), *Co-working: Assessing the Role of Proximity in Knowledge Exchange*, in *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 13, n. 3, pp. 261-271.
- Perry-Smith J.E. (2006), *Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity*, in *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 1, pp. 85-101.
- Perry-Smith J.E., Shalley C.E. (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective*, in *Academy of Management Review*, n. 28, pp. 89-106.
- Petriglieri G., Ashford S.J., Wrzesniewski A. (2018), *Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities*, in *Administrative Science Quarterly*, pp. 1-47.
- Pink D.H. (2005), *A Whole New Mind. Moving From the Information Age to the Conceptual Age*, New York, Riverhead Books.
- Relph E. (1976), *Place and placelessness*, London, Pion.
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale: produrre valore con la conoscenza*, Roma, Carocci.
- Scott A.J. (2000), *The Cultural Economy of Cities*, Thousand Oaks, Sage.
- Skelcher C., Mathur N., Smith M. (2005), *The Public Governance of Collaborative*

- Spaces: Discourse, Design and Democracy*, in *Public Administration*, vol. 83, n. 3, pp. 573-596.
- Spinuzzi C. (2012), *Working Alone Together Coworking as Emergent Collaborative Activity*, in *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 26, n. 4, pp. 399-441.
- Stehr N. (2002), *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*, Toronto, Toronto University Press.
- Storper M., Venables A. (2004), *Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy*, in *Journal of Economic Geography*, n. 4, pp. 351-370.
- Uda T. (2013), *What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking*, in *Hokkaido University Discussion Paper, Series A*, n. 265, pp. 1-15.
- Wittel A. (2001), *Towards a network sociality*, in *Theory, Culture & Society*, n. 18, pp. 51-76.

ABSTRACT

Nel corso degli ultimi decenni, con la crescita dell'economia della conoscenza e della creatività, gli spazi di collaborazione sono aumentati in modo esponenziale come risposta alle molteplici esigenze dettate dai recenti cambiamenti nel contenuto e nelle forme di lavoro, dalla forte spinta alla creatività a diversi livelli e dai sempre più frequenti e necessari processi di rigenerazione urbana e sociale. Gli spazi di collaborazione sono luoghi dove attori provenienti da diversi contesti e con differenti background svolgono la loro attività lavorativa e professionale uno accanto all'altro. Pur non lavorando per la stessa azienda o sullo stesso progetto lavorativo (o addirittura nello stesso settore), essi condividono lo stesso ambiente di lavoro e i relativi servizi e risorse materiali. Il presente studio analizza i fattori organizzativi e, in particolare, le dinamiche relazionali che, all'interno di spazi di collaborazione orientati ai lavoratori delle industrie creative, incidono sulla creatività delle persone che li frequentano.

ALL YOU NEED IS... PLACE: COLLABORATIVE SPACES AS A RESOURCE OF WORK MANAGEMENT AND PROFESSIONAL COMMUNITY IN THE CREATIVE INDUSTRIES

Over the last decades, the growth of the knowledge and creativity economy has been paralleled by a proliferation of the so-called collaborative spaces, which have been de-

picted as a response to recent changes in the labor market and frequent processes of urban and social regeneration. Collaborative spaces are hybrid forms of organizing that include a wide array of work settings such as co-workings, innovation hubs, fab-labs or incubators. Collaborative spaces usually gather actors from different contexts and with different backgrounds, who carry out their professional activities alongside each other. While not necessarily working for the same company or on the same project (or even in the same sector), they share work space and resources. The present essay analyses the organizational factors and the relational dynamics characterizing collaborative spaces hosting creative workers, and which eventually affect the generation of creative outcomes.