

Introduzione

di Stefano Carone

Un signore elegante e ben vestito chiede ad un contadino impegnato a lavorare in un campo ai margini di un paesino: “Da qui quanto ci vuole per arrivare in centro?” Il contadino, senza quasi muovere il capo, lo guarda appena e non risponde. Il signore ben vestito ripete la domanda a voce più alta, ma non riceve alcuna risposta! Riparte borbottando qualcosa contro il contadino che dopo qualche passo dice... “sette minuti”!

Il signore ben vestito allora sbotta: “ma allora mi capisce! perché mi risponde solo adesso?” “Se non so a quale passo cammini, come faccio a risponderti?”

Si gira e torna a lavorare.

Questa è una storiella che mi raccontava spesso mio padre, con chiari intenti educativi (le sfumature cambiavano, ma di base il signore ben vestito era sempre un po' altezzoso e sprezzante, il contadino molto più intelligente di come appariva). Di morali ce n'erano diverse, non vi saranno sfuggite, ma l'insegnamento principale è che anche una domanda a prima vista semplice, può nascondere varie insidie e se si vuole dare risposte di valore è necessario analizzare tutti i fattori.

Forse è da qui che nasce questo lavoro: noi progettiamo uffici, lo facciamo tutti i giorni da anni e spesso raccogliamo apprezzamenti dalle aziende che ci incaricano e da coloro che li abitano. Il rischio in questi casi è quello di formarsi delle convinzioni sulla base dell'esperienza o di una osservazione parziale, di innamorarsi delle proprie convinzioni: è come se il contadino avesse risposto 10 minuti, magari il signore ben vestito sarebbe stato contento lo stesso, ma la risposta sarebbe stata sbagliata del 30%.

Per questo due anni e mezzo fa abbiamo deciso di concentrare gli sforzi del nostro team di Ricerca e Sviluppo nello studiare la progettazione degli ambienti di lavoro e di farlo senza pregiudizi e senza verità rivelate, con il contributo di professionisti di altre discipline che hanno lavorato con noi e ci hanno permesso di analizzare il tema da altri punti di vista (Carlo Galimberti, Eleonora Brivio, Beatrice Galimberti, Francesco Zurlo, Alberto Corcos, Francesco Gallucci, Riccardo Trecciola, Valeria Trezzi). Abbiamo messo alla prova le nostre conoscenze, confrontandoci con quanto era stato fatto e scritto da altri, lo abbiamo pesato e abbiamo considerato vero solo quello che era dimostrato, epurandolo dalle opinioni e dalle “visioni”.

Abbiamo intervistato e analizzato il punto di vista delle aziende che nell'attuale scenario economico, liquido e globalizzato, si trovano a dover competere ridefinendo il proprio modello di *business*

molto più velocemente che in passato, promuovendo un'organizzazione che valorizzi l'innovazione come mezzo per distinguersi e creare valore. Innovazione che deve provenire da ogni livello aziendale, non solo dal *top management* e che pertanto richiede un lavoro su diversi fronti: ricerca del talento, la valorizzazione dello stesso, condivisione di esempi virtuosi, merito, management illuminato in grado di motivare e misurare, senso di scopo, aggregazione intorno a dei valori comuni.

Abbiamo analizzato anche il punto di vista delle persone che lavorano, le quali ci indicano dei modelli che dobbiamo studiare: a fronte dell'introduzione di nuove possibilità quali l'*home* e lo *smart working*, le persone hanno cercato nuove soluzioni di conglomerazione. Cowo, jelly, biblioteche, caffè/food shop e tanti altri, sono i terzi luoghi che coloro che possono, scelgono per svolgere determinate attività, a volte anche sostenendone direttamente il costo: perché? Cosa ci possono insegnare questi luoghi?

Abbiamo studiato i luoghi dell'innovazione, gli istituti di ricerca, le *start up*. Al di là dei noti concetti di efficienza, come deve essere uno spazio fisico ideale per attivare la mente creativa? Come ha scritto Einstein "la mente creativa è un dono sacro, la mente razionale il suo fedele servo. Noi abbiamo creato una società che onora il servo e ha dimenticato il dono".¹

Il metodo di analisi parte dalla verifica di alcuni *insight* che abbiamo osservato.

La generazione Y comunica con strumenti diversi dalle precedenti, tecnologia e *social network* permettono una comunicazione più immediata ma anche frammentaria e protetta. Spesso il filtro del *social network* consente ai più introversi di esprimersi più liberamente, mentre il "rito" delle riunioni vis à vis celebra gli estroversi. Siamo sicuri che il talento sia una prerogativa degli estroversi? Come possiamo progettare uno spazio in cui anche gli introversi si possano trovare a proprio agio?

Anche le aziende che hanno saputo organizzarsi intorno all'innovazione (anzi soprattutto queste) hanno poi il problema del mantenere il più possibile omogeneo e diffuso il livello della conoscenza. Cosa possiamo apprendere dalla didattica e dalle nuove tecnologie per progettare la condivisione della conoscenza?

Quello che abbiamo osservato è che, mentre alcune aziende si liberano della necessità di dover andare in ufficio per lavorare, grazie all'evoluzione della tecnologia, degli strumenti di misurazione delle *performance*, delle spinte economico sociali e, non ultimo, del costo delle risorse immobiliari, per altre, al contrario, lo spazio fisico è uno strumento di *management*, volto ad attirare e motivare i talenti, a raccontare l'essenza dell'azienda; è quello che la rende speciale e diversa da tutte le altre, che permette l'identificazione verso valori comuni, cui si è orgogliosi di appartenere e che vale la pena raccontare all'esterno.

Certamente l'ufficio non è più in un mercato di monopolio (ci devo andare comunque, che serva o meno) e come per tutti i monopoli che si rompono nascono nuove opportunità. Ci siamo concentrati nell'andare a capire dov'è il valore, a chi, a cosa e quando serve andare a lavorare in uno stesso luogo con gli altri membri del proprio *team*. Perché lì trovo idee, posso dividerle, ho accesso alla migliore tecnologia mi posso confrontare con i migliori talenti, posso trovare soddisfazione ed essere più ispirato, posso concentrarmi senza essere disturbato. In un concetto perché lì lavoro meglio che in qualunque altro luogo. Quanti di noi possono dire questo del proprio ufficio?

L'obiettivo di questo lavoro è dare risposte a queste e altre domande. Attingendo in modo trasversale non solo dalle conoscenze del design e dell'architettura, ma anche dalle scienze della comunicazione, dal *service design* e dalle neuroscienze. Creando un sistema organico di fruizione di questo *know how* e un metodo per raccogliere tutti gli *insight* al fine di progettare lo spazio come strumento di *management*.

Questa metodologia l'abbiamo chiamata *Redefine Your Habits*.

1 «*The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift*» A. Einstein