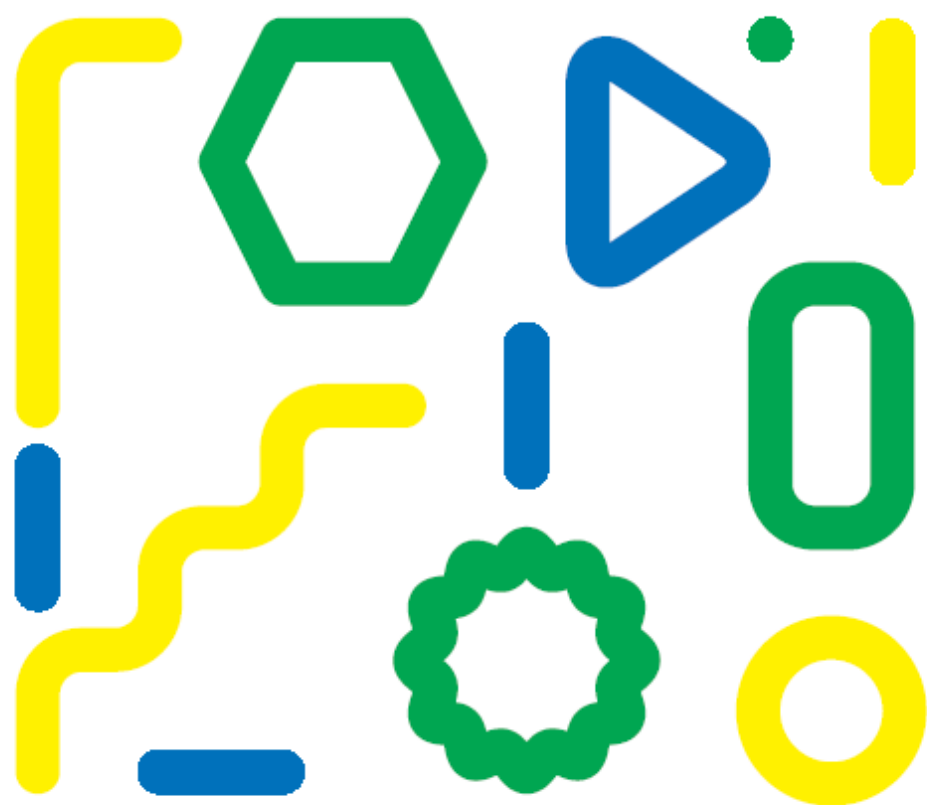


Lo spazio oltre lo spazio

Abitare oggi, tra luoghi ibridi
e relazioni integrali

A cura di Emiliano Boschetto

Contributi di Marta Bertolaso, Emiliano Boschetto,
Tomas Chamorro-Premuzic, Daniele Di Fausto, Elena Granata,
Andrea Granelli, Alberto Sangiovanni-Vincentelli



RUB3ETTINO

Andrea Granelli

La spazio e il digitale

Il digitale come agente trasformativo di luoghi e pratiche del lavoro

1. La “morte della presenza” e la falsa utopia del digitale come sostituto dei luoghi fisici

Agli albori del digitale e della diffusione di Internet, alcuni studiosi incominciarono a spingere alle estreme conseguenze le capacità di remotizzazione e di virtualizzazione di questa tecnologia, ipotizzando un futuro neanche molto remoto dove i luoghi fisici avrebbero perso di importanza e le distanze si sarebbero profondamente ridotte come barriere al dialogo, all'interazione e alla cooperazione. Tra le prime riflessioni, quella di George Gilder pubblicata su ASAP Forbes nel 1995 è particolarmente esplicita:

We are headed for the death of cities [due to the continued growth of personal computing and distributed organizations advances]; [...] cities are leftover baggage from the industrial era.

Seguì poi, nel 1997, un libro molto influente e dal titolo provocatorio – *The Death of Distance. How the Communications Revolution Will Change Our Lives* – dove il suo autore Frances Cairncross, economista di Oxford e membro della redazione dell'*Economist*, applicò il pensiero utopistico del digitale allora in voga, anche al valore dei luoghi: «Internet accrescerà la comprensione, favorirà la tolleranza e promuoverà la pace nel mondo».

Nessuna di queste ipotesi si è verificata, anche se il digitale ha diffuso la remotizzazione delle attività e ha ovviamente cambiato le modalità di fruizione – e anche di progettazione – degli spazi.

Recentemente, alcuni fenomeni hanno addirittura rigenerato il valore della presenza, mettendo maggiormente in luce le criticità che nascono dall'essere distanti, ma anche e i costi e i rischi associati alla mobilità. Pensiamo al caso della pandemia di Covid-19, alla situazione climatica sempre più imprevedibile e caratterizzata da fenomeni estremi che impattano anche sul sistema dei trasporti, a una crisi energetica sempre in agguato (che ovviamente rischia di aumentare i costi della mobilità) e ad alcune specificità delle infrastrutture dei trasporti, come per esempio la problematicità della loro manutenzione – basti pensare al caso del ponte Morandi, ma non solo. Ma anche il significato simbolico stesso della mobilità – che esprime libertà e indipendenza – fa sì che il disagio sociale, le manifestazioni di dissenso o addirittura il terrorismo scelgano i suoi punti nevralgici – strade a elevata percorrenza, aeroporti, stazioni – come luogo ideale per moltiplicare la visibilità mediatica di una qualsiasi azione.

2. La rinascita dei luoghi e un (possibile) nuovo contributo del digitale

La stessa pandemia di Covid-19, che ha limitato i nostri spostamenti – e quindi la possibilità di scegliere i luoghi in cui lavorare –, ne ha di fatto ri-sottolineato la rilevanza e ha dato indicazioni su che cosa caratterizza un luogo dove è confortevole e produttivo lavorare: comodità, tranquillità, connessione alla Rete, ergonomia, ma anche aria buona e la capacità di suggestionare e di ispirare. La bellezza di un luogo, la presenza di artefatti o di tracce che richiamano un passato memorabile ed evocativo, la dimensione naturale e paesaggistica stanno ritornando ad essere elementi centrali e discriminanti, proprio come fu nella stagione del Grand Tour. Per quasi tre secoli, infatti, i “grandtouristi” venivano in Italia non solo per studiare *Das Land der Klassik* e scoprire le loro origini culturali, per soddisfare la loro curiosità sulle molte forme della bellezza e passare del tempo in un luogo *cool* – come diremmo oggi. Molti di loro volevano, invece, fermarsi in Italia e viverci perché si lavorava meglio. I loro scritti, i loro disegni, i loro

quadri non erano solo testimonianze di viaggio per raccontare quanto avevano visto, ma diventavano esse stesse opere, parte della loro produzione professionale.

Interessante a questo proposito è il passo della redazione originaria del finale che Goethe aveva concepito per il resoconto del suo secondo soggiorno a Roma e che poi ha deciso di non includere nella redazione finale:

Quando ho dovuto congedarmi da Roma ho provato una sofferenza del tutto particolare. Abbandonare senza prospettiva di ritorno questa capitale del mondo, della quale per un certo tempo si è stati cittadini, ispira un sentimento che non si può tradurre in parole¹.

La bellezza del paesaggio italiano – «*wo die Zitronen blühen*» – non era solo cornice decorativa o nostalgia di sapore arcadico, ma vera e propria prestazione ispirativa.

Questo ritorno della rilevanza dei luoghi dipende anche da altri fattori. Innanzitutto, i luoghi non sono solo un contenitore (di persone, manufatti, processi) che ospita, uno spazio da abitare, una bottega o un ufficio dove lavorare: sono molto di più. In alcuni luoghi si sono accumulate la storia, le tradizioni, la bellezza e l'identità di un territorio. I luoghi non sono neanche un semplice spazio su cui intervenire o un *landmark* da contemplare: sono infatti sia un potente abilitatore – di funzionalità, di emozioni e di ispirazioni – sia un costruttore di comunità, un rafforzatore dell'*engagement*.

La parola tedesca *Heimat*, l'espressione latina *genius loci* o la nozione greca di *gea* si avvicinano maggiormente a questo concetto potente di luogo; e soprattutto ci ricordano che i luoghi non sono una risorsa da sfruttare, ma uno spazio da frequentare con rispetto e consapevolezza... e talvolta anche da custodire. Ce lo ricorda un antico detto amerindio: «La terra non è un'eredità ricevuta dai nostri Padri ma un prestito da restituire ai nostri figli».

È allora necessario, ora più che mai, ripartire dai territori e dai luoghi per costruire percorsi di sviluppo economico, di coesione

¹ J.W. von Goethe, *Viaggio in Italia*, citato in P. Muratov, *Immagini dell'Italia*, 1911; Muratov lo riporta da G. Vallette, *Reflets de Rome*, p. 139.

sociale e di rafforzamento culturale, soprattutto da quei luoghi dove avviene la produzione di valore: uffici, fabbriche, botteghe, negozi, fattorie agricole, università, ospedali... ma anche mete turistiche, attrattori culturali, parchi e luoghi della biodiversità.

E in questo percorso deve essere compreso meglio il contributo del digitale ai luoghi fisici, che va ben oltre la loro narrazione e commercializzazione (oggi attuata dai sistemi di marketing o dalle piattaforme di eCommerce per il turismo) o il supporto alla loro progettazione o riqualificazione (pensiamo ai sistemi *BIM - Building Information Modeling* - utilizzati per modellizzare gli edifici). Il rapporto fra il digitale e il luogo fisico è in effetti più complesso e articolato.

Una lettura distratta (e non competente) lo vede infatti quasi come un antagonista dei luoghi fisici. C'è naturalmente il metaverso, i giochi di ruolo immersivi, le *echo chamber* prodotte dai social media, che ne propongono in qualche modo la sostituzione. Ma i luoghi di fuga dalla realtà, i paradisi artificiali non nascono certo con internet.

Una lettura meno superficiale del digitale lo vede non contrapposto alla dimensione fisica dei luoghi, ma integratore e rafforzatore della fisicità dello spazio; una sorta di probiotico al nostro modo di operare, agire, vivere negli spazi usandoli in pienezza.

Infatti - soprattutto grazie alle tecnologie più recenti - il digitale può diventare l'anima dei luoghi fisici - il loro *genius loci* e, con ciò, svolgendo due attività preziose.

In primo luogo, accende e personalizza il luogo, attivando il suo *genius*, la sua intelligenza e, quindi, le funzionalità e prestazioni che il luogo può erogare. Dalle funzioni più semplici - accendere le luci oppure attivare il riscaldamento in funzione del numero di persone effettivamente presenti - alla creazione di un vero e proprio strato digitale che lega il luogo al suo gemello digitale, permettendo all'utente di accedere a informazioni, connessioni e prestazioni. A parità di luogo fisico, il fatto che uno abbia una connessione Internet ad elevata qualità e l'altro no, differenzia le prestazioni che i due luoghi mettono a disposizione delle persone che li frequentano. Il digitale diventa, dunque, una sorta di genio della lampada attivabile dai neo Aladini.

In secondo luogo, il digitale aumenta la comprensione del luogo e può addirittura “estenderlo”, grazie ai dati e alle rappresentazioni attivabili con la realtà aumentata. Pensiamo al caso della medicina dove chirurghi possono operare vedendo la realtà all’interno del corpo umano senza doverlo tagliare; e ciò consente anche la chirurgia da remoto – un’attività considerata fino a poco tempo fa non solo impossibile, ma anche illogica e sbagliata. Ma anche nel mondo dei beni culturali. Un progetto particolarmente suggestivo venne realizzato qualche anno fa a Firenze dove la facciata incompleta di San Lorenzo venne completata grazie a una moralizzazione digitale di un progetto che aveva concepito Michelangelo, che poi è stato proiettato grazie alle tecnologie chiamate *videomapping* direttamente sulla facciata e permettendo a chi era lì di vedere il progetto come sarebbe stato se Michelangelo avesse potuto realizzarlo. La cosa interessante è che non è stata una simulazione sul computer ma il luogo stesso è stato modificato, anche se temporaneamente, grazie al digitale. Ma anche il *gate* realizzato fra la città di Bergamo e quella di Brescia, quando le due città erano “capitali della cultura”, ha dimostrato a tutti le straordinarie potenzialità legate all’estensione digitale di un luogo. Il *gate* – due schermi di grandi dimensioni attrezzati con microfoni e casse acustiche e collocati nel centro di due piazze, una a Bergamo e una a Brescia, e collegati in larga banda – ha realizzato un vero e proprio ponte tra le due città in grado di collegare cittadini e visitatori con un varco digitale. Chi vi passava davanti a Bergamo poteva vedere e parlare con naturalezza, come se li stesse incontrando per strada, con chi era davanti allo stesso schermo a Brescia.

Certo, con la realtà virtuale e anche la videocomunicazione, il luogo viene talvolta marginalizzato. Ma la virtualizzazione può agire in due modi diversi. Può essere una realtà idealizzata – come nel caso dei metaversi o negli ambienti digitali creati dai giochi, soprattutto di ruolo. In questo caso il digitale crea realtà fittizie con lo scopo di far “passare il tempo” e talvolta – quando l’uso diventa ossessivo come nel caso degli Hikikomori – farci dimenticare del duro presente. Ma non è l’unico modo per usare le realtà virtuali.

Sta emergendo una seconda modalità – più positiva e utile – che potremmo chiamare “realtà estremizzata”: gli am-

bienti virtuali creati grazie alle tecnologie digitali sono la versione digitale degli ambienti reali, dei veri e propri gemelli digitali, il cui fine è poter sperimentare in sicurezza (e a basso costo) trasformazioni dell'ambiente, comportamenti estremi, situazioni di emergenza. Il poter simulare un comportamento prima di agirlo praticamente è una enorme opportunità e in questo contesto il digitale non sostituisce il luogo fisico ma lo potenzia.

3. Le trasformazioni della mobilità e l'impatto sul lavoro (dallo smart work al working smart)

La pandemia del Covid-19 è entrata prepotentemente nella nostra vita, ha innanzitutto messo in luce la fragilità dei nostri sistemi e processi previsionali. Inoltre, la dimensione emergenziale ha spinto a suggerire che questo fenomeno fosse un *unicum*, un evento devastante e inatteso, ma anche singolare, o meglio singolo nella sua riproducibilità.

Tra i tanti effetti – oltre ai drammi umani e alle crisi economiche (non ancora completamente manifestate) – abbiamo visto che ve n'è uno particolarmente rilevante e incisivo: la drastica riduzione della mobilità di ciascuno di noi, soprattutto per motivi lavorativi. Da molti è stato considerato un male passeggero; si è infatti ritenuto che, una volta conclusa l'emergenza, la mobilità venisse pienamente ripristinata.

Man mano che l'emergenza rientrava, il comportamento delle aziende tendeva però a differenziarsi in modo rilevante. Ci sono aziende che hanno mantenuto la libertà di lavorare dovunque i lavoratori volessero (con maggiore frequenza, ad esempio, nel mondo del software o delle aziende di servizio BtoB), e altre che hanno ricominciato a richiamare le persone negli uffici, anche se in modo graduale e non sistematico, visto che una parte degli spazi d'ufficio è stata nel frattempo rilasciata per meglio valorizzarne il non utilizzo.

In ogni caso la reazione del mondo del lavoro al *lock-down* forzato – riduzione delle occasioni di contatto e di presenza e imposizione forzata dello *Smart Work* – è stata comunque preva-

lentamente di tipo reattivo. La sensazione che emerge è, invece, che il cambiamento nelle pratiche di lavoro sia strutturale e non motivato solo dalla pandemia ma da molti altri fattori. Anzi è proprio la trasformazione continua, la cifra emergente della contemporaneità, tanto che si incomincia a parlare di *policrisi*: una crisi allo stesso tempo ambientale, energetica, sanitaria, sociale e geopolitica che forza adattamenti sistematici e progressivi. Questa situazione sta allora aprendo a una trasformazione epocale del modo di lavorare guidata non solo dalla rivoluzione digitale, ma proprio anche da questa crescente problematicità della mobilità, che peraltro non ha iniziato a manifestarsi in questo periodo, ma si sta però acutizzando in modo accelerato.

La mobilità lavorativa è sempre stato un rilevante costo diretto: basta leggere le procedure aziendali che limitano il più possibile le trasferte e i pernottamenti. Ma anche un potenziale rischio: ad esempio, molte multinazionali hanno regole interne che impediscono al board e al top management di volare sullo stesso aereo. Ora, però, stanno emergendo con maggiore chiarezza anche i suoi costi indiretti, soprattutto quelli legati ai crescenti rischi. Per questi motivi, già da molto tempo, le aziende stanno contenendo la mobilità dei propri dipendenti. Questa situazione sta determinando, tra l'altro, un progressivo impoverimento dei processi formativi – ancora centrati sull'esperienza di aula – causato innanzitutto da una progressiva riduzione delle sessioni in presenza o addirittura da una loro sostituzione con una versione banalmente digitalizzata, una fotocopia sbiadita della versione in presenza e quindi nei fatti degradata.

Siamo pertanto entrati nell'epoca della mobilità ridotta, e questa riduzione è stata compensata – perlomeno nei *desiderata* – da un incremento massiccio delle attività di comunicazione, rese possibili anche dai nuovi sistemi di interazione digitale. Questa diffusione della comunicazione mediata da piattaforme digitali ha però creato molte problematiche lavorative: non solo il diffondersi di versioni inutili, anomale o errate di comportamenti aziendali ordinari, che possono, con il tempo e il loro sedimentarsi, diventare piccole apocalissi quotidiane (pensiamo alle riunioni); ma anche vere e proprie distorsioni percettive

sull'impatto del loro manifestarsi, per cui chi è coinvolto in questi "atti mancati" tende a darsi delle spiegazioni rassicuranti, ma fuorvianti, su ciò che accade davvero, sui danni generati e su quali siano i fattori scatenanti di queste *défaillances*.

Questa situazione rischia di accentuare molti comportamenti patologici già ampiamente diffusi, aumentandone ulteriormente le dimensioni problematiche. Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro – forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale e dei dati – che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un'analisi critica dell'attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Ritorna al centro la progettazione organizzativa, dunque, che non deve concentrarsi solo sull'efficienza dei processi, ma valutare altre variabili. Il designer Donald Norman ci fornisce a questo proposito un importante suggerimento, partendo dalla constatazione che a ciascuno di noi è capitato di spingere una porta invece di tirarla o di rinunciare a lavarsi le mani in un bagno pubblico perché non riuscivamo ad azionare il rubinetto. In questi casi, la sensazione di incapacità personale è molto forte. Il punto è, sostiene Norman, che la colpa non è dell'utente, bensì di chi ha progettato questi oggetti d'uso comune senza considerare i normali processi mentali – soprattutto quelli percettivi e decisionali – la cui conoscenza è essenziale per una buona progettazione.

4. Il lavoratore anfibio: una rilettura dell'ibridazione digitale

Queste rilevanti trasformazioni del modo di lavorare richiedono anche nuove competenze; in particolare, è proprio il digitale, accoppiato con la rivoluzione dei dati, che ha la maggior forza trasformativa e necessita di nuove abilità. Oltretutto, quanto più forte la trasformazione, tanto più il lessico comune non riesce a fornire espressioni adeguate per descrivere le novità con tutte le necessarie declinazioni e *nuances*. Anzi, talvolta l'uso

metaforico di parole ordinarie per spiegare l'innovazione crea semplificazioni e fraintendimenti e non apre a un necessario cambiamento di punto di vista.

Ad esempio, la tanto utilizzata espressione “alfabetizzazione digitale” ci suggerisce in modo erroneo le competenze necessarie per affrontare la rivoluzione digitale. Innanzitutto, il suo utilizzo considera implicitamente l'utente inesperto un analfabeta. Espressione forte, non solo inesatta ma anche dispregiativa. Spesso, soprattutto nel caso del digitale, l'incapacità di usare una certa tecnologia non dipende dall'abilità dell'utilizzatore, ma da un'errata progettazione dello strumento. Il design ha pertanto introdotto un concetto grazie a J.J. Gibson – *affordance* – per definire quelle funzionalità rese disponibili in modo talmente intuitivo che non viene richiesta né competenze specifica né manuali per essere utilizzate. Un vero e proprio “invito all'uso” da parte dell'oggetto, che quindi esplicita, anzi suggerisce, al potenziale utilizzatore le azioni appropriate per manipolarlo. Una parte del successo di Apple deriva proprio da questa sua abilità progettuale, tanto è vero che molti dei sofisticatissimi prodotti Apple si sono diffusi proprio fra l'utenza meno esperta.

Ci servono allora nuovi termini per cogliere e descrivere fenomeni così nuovi. Due in particolare sono le espressioni che possono essere utili per mettere a fuoco con maggiore profondità e precisione le dinamiche legate al digitale. La prima è il concetto di *digilità*, l'autentica competenza digitale; è tra l'altro curioso che per una competenza così importante l'italiano richieda un giro di parole. E poi l'essere *anfibia*: ciò che consente soprattutto a manager, professionisti e imprenditori di cogliere appieno la rivoluzione digitale delle pratiche di lavoro, pur sentendosi a proprio agio anche negli ambienti tradizionali.

Digilità è un neologismo che abbiamo coniato – Ornella Chinotti ed io – per il titolo di una ricerca sul futuro del mondo delle risorse umane pubblicata per i tipi di Harvard Business Review (*I tre nodi dell'HR: digilità, umanità, spazialità*). La parola è nata dalla fusione – o meglio dalla crasi – di digitale e abilità ma anche agilità. Espressione che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo

possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che non solo deve richiedere specifiche capacità (abilità) ma deve tradursi anche in comportamenti efficaci (agilità).

Non è dunque l'infarinatura di termini né il prodotto di un semplice addestramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta, infatti, a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati, mentre bisogna costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Non basta infatti conoscere i trend tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica applicazione digitale (accettando acriticamente il racconto dei fornitori) o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire anche:

- i criteri obiettivi di scelta di un'applicazione;
- la conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- gli elementi per costruire *Business Case* realistici e valutare se e come introdurre automazione digitale;
- i modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale e le relative strategie per contenerli se non addirittura eliminarli;
- la capacità di valutare gli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *Digital transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale combattere le false credenze, soprattutto quelle relative all'utilizzo, e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare e acritica delle "magnifiche sorti e progressive" del digitale – spinta dai fornitori e da un gruppo di giornalisti – sta indebolendo il senso critico necessario a comprendere ogni innovazione e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e talvolta addirittura inconsciamente. Pensiamo, ad esempio, all'uso "pavloviano" di una email sempre più invadente o l'essere permanentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un'attività routinaria e quindi inefficace.

L'autentica digilità è composta da quattro dimensioni:

1. l'*abilità digitale* "strumentale" (il "saper fare");
2. l'*equilibrio* con la tradizione e i sistemi *legacy*;
3. la comprensione e prevenzione dei *lati oscuri* del digitale;
4. la capacità di *comprensione del contesto* e del suo eventuale *re-design* tramite il digitale.

Anfibio viene dal greco *amphíbios* e indica la capacità di "raddoppiare" la propria possibilità di vita, il poter cioè abitare in modo indifferente ambienti molto differenti fra di loro, caratteristica di quegli animali che possono vivere sia in ambienti aerobici che in quelli acquatici. La parola, a sua volta, è composta di *amphi* che vuol dire di due parti, doppio e *bios* che indica la vita. Nell'uso non biologico sono anfibi, ad esempio, quei veicoli capaci di muoversi sia sul terreno che in acqua oppure sia di navigare sull'acqua che di volare – come l'idrovolante o le barche che utilizzano la nuova tecnologia *foil*. Questa tecnologia consente alle barche, quando ci sono le condizioni, di staccarsi dall'acqua per prendere meglio il vento e ridurre sia l'attrito che il disturbo delle onde. E soprattutto – come ha dimostrato Luna Rossa – questa dimensione anfibia migliora le prestazioni.

L'essere umano anfibio sa scegliere di volta in volta cosa fare in presenza e cosa in digitale e soprattutto come farlo. Come cioè usare strumenti digitali in presenza e quali tecniche e metodi usare nei collegamenti da remoto o negli ambienti digitali. Potremmo dire che essere anfibi ci consente di muoverci a nostro agio sia nell'ambiente fisico che in quello digitale ed essere capaci – grazie alla digilità – di gestire, anche per periodi prolungati, le emergenze che richiedono distanziamento sociale, senza però "degradare" la qualità delle nostre prestazioni professionali.

Chi non possiede questa abilità considera i due mondi separati ed è sostanzialmente a disagio negli ambienti digitali, arrivando a procrastinare attività che potrebbe efficacemente svolgere anche in remoto in attesa di essere di nuovo in presenza. Chi ha invece abilità anfibia non viene compromesso con il digitale e si "sdoppia" per avere il massimo dai due ambienti, considerandoli due aspetti dello stesso universo. Esattamente

come richiede la montagna: chi è abituato ad andarci d'estate per fare camminate, se vuole frequentare quello stesso luogo anche d'inverno, deve entrare nell'universo dello sci, che richiede cambiamenti radicali: indumenti, tecnologie, movimenti specifici. E anche la stessa montagna viene vista in modo differente. I più bei sentieri estivi non sono necessariamente le più belle piste invernali.

Un'importante abilità che deriva dall'essere anfibi è quella che potremmo chiamare *Space Awareness* e che consente di rendersi conto delle implicazioni che si originano da specifiche scelte spaziali. Decidere, ad esempio, se fare una riunione in presenza oppure online è una scelta spaziale gravida di conseguenze sia sul modo di lavorare che anche sui meccanismi di ingaggio. Pertanto, per padroneggiare il *modus operandi* e scegliere di volta in volta la configurazione di lavoro ottimale non basta più la gestione del tempo (facciamo quell'attività in quel momento, allocando quel tempo, per raggiungere quella scadenza); serve anche una gestione dello spazio nella sua doppia dimensione fisica e digitale.

Prima lo spazio era dato, era una variabile esogena al contesto aziendale, completamente in mano agli architetti e ai gestori del patrimonio immobiliare. L'unica preoccupazione della Direzione risorse umane era monitorare il livello di occupazione (quanti metri quadrati per risorsa erano stati previsti in funzione del suo livello gerarchico) ed eventualmente lenire gli svantaggi della distanza tra casa e ufficio integrando la componente retributiva. Oggi invece, la situazione è molto diversa. Non solo per l'esigenza di sviluppare la *Space Awareness*. A ben vedere, la rivoluzione digitale ci sta aiutando a reimpadronirci di entrambe le "intuizioni a priori" – non solo il tempo ma anche lo spazio – che Immanuel Kant considerava fondamentali per costruire una rappresentazione del mondo necessaria alla sua comprensione e alla successiva azione. Possiamo infatti percepire e poi comprendere un'entità – una persona, uno strumento, un'attività – se la collochiamo non solo in un certo momento temporale, ma anche in uno specifico contesto spaziale.