



<http://andreaqranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Smart Work a cavallo fra tecnologia e luoghi di lavoro: un nuovo dialogo fra HR, architettura e digitale

In assenza di luoghi che abbiano un sentimento non si sedimenta niente, non si mettono radici, il tempo simultaneamente è immutato e transitorio. La vita diviene un atto senza storia
(R.M. Rilke, *I quaderni di Malte Laurids Brigge*)

È un dato di fatto che stanno cambiando non solo gli strumenti ma anche le pratiche e le geografie del lavoro. Non tanto del lavoro industriale (il processo di progressiva automazione e sofisticazione dei processi produttivi è iniziato già da molti anni) ma del lavoro dei manager, dei *professional* e degli esecutori delle attività operative al di fuori della pura produzione: i cosiddetti “colletti bianchi”.

Non si tratta quindi solo dell'introduzione degli strumenti digitali ma della trasformazione degli spazi stessi di lavoro: nascita dei nuovi quartier generali senza uffici singoli – tutto *open space*, sale riunioni e postazioni da “prenotare” – aumento del lavoro nomadico (fatto in auto, al bar, in albergo, ...), sviluppo degli spazi professionali da usare temporaneamente (ambienti di *co-working*, *hub* per il telelavoro, ...), crescita del lavoro da casa.

Questa trasformazione del lavoro viene chiamata genericamente *smart work*, non perché consenta necessariamente un lavoro più intelligente o efficace ma perché è resa possibile dalle nuove piattaforme digitali ... e tutto ciò che ha a che fare con il digitale è per molti automaticamente “*smart*”. Anzi la sua origine non è lavorare meglio e con maggiore efficacia, ma risparmiare i costi complessivi del lavoro. Ad esempio:

- **i nuovi quartier generali** – spesso particolarmente sfavillanti e ipermoderni – sono giustificati con la significativa riduzione dei metri-quadrati per dipendente
- **il fenomeno della conciliazione famiglia-lavoro** è nei fatti guidato da un obiettivo di riduzione degli stipendi, anche se rivenduto spesso al lavoratore come una facilitazione della sua vita privata (il poter lavorare da casa e stare con i propri cari, risparmiare i costi di trasporto, evitare le lunghe code per raggiungere il posto di lavoro, ...)

- **lo stesso processo di frammentazione aziendale**, che tende a trasformare i dipendenti in fornitori esterni da utilizzare in maniera flessibile ha come driver ultimo la riduzione dei costi del personale e di quelli accessori sempre legati al dipendente (spazi, riscaldamento, pulizie, ...)

A ben vedere, però, il digitale e i nuovi spazi di lavoro possono trovare forme di reciproca ibridazione per rendere possibili nuove pratiche di lavoro, necessarie per poter così affrontare le grandi sfide che il futuro ci sta riservando.

Harry Mallgrave è uno dei più accreditati storici e critici dell'architettura. Da anni lavora riattualizzando le teorie del passato applicandole alla contemporaneità. Ultimamente la sua ricerca si sta indirizzando verso il rapporto tra l'estetica e le neuroscienze e a riguardo ha pubblicato due libri che rappresentano i più chiari contributi sul tema disponibili

La tesi dell'ultimo – *Empatia degli spazi. Architettura e neuroscienze* – è che gli edifici non sono oggetti stravaganti e indipendenti ma piuttosto elementi tangibili a cui i nostri corpi e i nostri sistemi neurologici inestricabilmente si connettono; tanto è vero che lo spazio architettonico si costituisce primariamente attraverso un'esperienza emotiva e multisensoriale tra il corpo di chi lo abita e l'edificio stesso.

Non è un caso che l'introduzione del libro è stata scritta da Vittorio Gallese uno dei neuroscienziati dell'Università degli Studi di Parma che ha scoperto l'esistenza dei neuroni specchio. Il contributo della cosiddetta "affective neuroscience" ci ha infatti fatto comprendere che a ogni percezione del mondo corrisponde un'esperienza affettiva che condiziona le nostre valutazioni, anche quelle apparentemente "oggettive" e razionali. In particolare guardare un edificio, una stanza oppure un oggetto di design significa anche simulare i movimenti e le azioni che quegli spazi e oggetti evocano. Percepire un oggetto è già capire cosa permette di fare.

Vanno in questa direzione anche le riflessioni Juhani Pallasmaa (*La mano che pensa*): gli edifici non solo forniscono riparo, funzionalità e piacere sensoriale; «sono anche estensioni mentali e proiezioni, sono esternalizzazioni della nostra immaginazione, memoria e capacità concettuale». Sono le nostre esperienze a dare loro significato.

Noi facciamo dunque esperienza di un edificio o di uno spazio architettonico prima emotivamente attraverso i meccanismi omeostatici dei nostri corpi e, per lo meno in quegli edifici che ci danno grande piacere, in maniera potentemente intensa. Ad esempio uno spazio mal illuminato o impoverito può essere definito come uno spazio che avvilisce la grazia motoria della persona che ne fa esperienza.

Partendo da queste considerazioni Mallgrave propone due categorie in cui suddividere gli edifici:

- una camera da letto, un centro benessere, una semplice casa colonica, un tempio Zen - sono tutti **luoghi "parasimpatici"**: luoghi di riposo o di ritiro, dove il corpo può ricostruire o raccogliere le proprie forze vitali. I materiali e le finiture interne sono generalmente di carattere piuttosto modesto o familiare: gesso, legno, mattoni e pietra;
- la nuova ala di un museo di arte contemporanea, l'allestimento di un palco per l'orchestra, una serie di sculture situate in un parco urbano o l'atmosfera dipinta creata dal vetro colorato di Le Corbusier a Ronchamp o nella chiesa di Sainte-Chapelle a Parigi - sono **luoghi "simpatici"**: tutte composizioni altamente stimolanti nei loro valori sociali e spaziali che richiedono anche un significativo dispendio di energia per essere appresi e capiti.

Gli ambienti architettonici possono anche essere stimolanti e accoglienti allo stesso tempo, a seconda del contesto. Anzi gli spazi devono anche potersi adattare ai contesti e agli stati (mentali ed emozionali) di chi li abita. Un monaco benedettino tedesco e famoso consulente aziendale – Anselm Grün – ci ricorda che, coerentemente con le pratiche monastiche, servono anche dei luoghi protetti e silenziosi ("oasi di silenzio" le chiama) dove i manager super-impegnati si ritirano per ricaricare le batterie e ri-baricentrarsi su loro stessi. Non per niente molti dei suoi "clienti/pazienti" sono top manager con la sindrome del burn-out.

Anche il design si è occupato di come i luoghi possono adattarsi ai contesti e al mood delle persone che li frequentano. Famoso è il progetto "My White light" di Artemide, che ha sviluppato una specifica tecnologia

applicata ad una serie di lampade che permette l'emissione di luce bianca variabile in intensità e temperatura di colore, assumendo tonalità che vanno dalla più calda alla più fredda.

L'individuo, infatti, ha bisogno nei diversi momenti della giornata di agire in modo molto diverso, ha necessità di concentrarsi, di fare sforzi, di rilassarsi, di divertirsi, di ascoltare e guardare con occhi attenti tutto ciò che lo circonda. La luce bianca permette questa interazione fra l'individuo e la dinamicità delle azioni, realizzando il divenire della nostra vita in modo ottimale. Se consideriamo la ricchezza della luce bianca così come la conosciamo, partiamo dalla luce bianca ai limiti del rosso corrispondente all'alba o al tramonto, con temperature di colore inferiori ai 2700K, per arrivare agli oltre 20000K di una luce bianca fortemente azzurrata tipica di una giornata estiva velata.

Questa dimensione empatica degli spazi fisici – dimostrata oggi dalla neuroscienza – è stata intuita tempo fa. E molti degli sforzi sul design degli spazi di lavoro parte da questa intuizione. Particolarmente importante è stata l'“intuizione” di Olivetti quando ha deciso di lanciare Olivetti Synthesis. Il tema è di particolare attualità perché nel 2017 ricorre il centenario della nascita di Sottsass, grande architetto e designer. La sua notorietà non deriva solo dall'aver fondato il movimento *Memphis* o aver disegnato alcuni prodotti che hanno fatto la storia del design tecnologico mondiale (la macchina da scrivere portatile Valentine, l'Elea 9003 e l'M24). Egli è anche l'artefice della linea di mobili per ufficio Olivetti Synthesis “45”, un sistema d'arredo che ha cambiato il modo di organizzare gli uffici ... e il lavoro. Un'altra serie di grande successo di Olivetti Synthesis fu “Spazio” – disegnata dallo studio BBPR – che si aggiudicò nel 1962 il Compasso d'oro.

Ma perché un'azienda che produce strumenti elettronici per migliorare la produttività e l'efficacia del lavoro decide di produrre anche i mobili per l'ufficio. Proprio per le ragioni brillantemente illustrate da Mallgrave: se vogliamo andare al cuore delle dinamiche del lavoro per migliorarne davvero l'efficacia e la qualità non basta fornire potenti strumenti digitali o enunciare suggestive teorie come la “*leaderless company*”; bisogna ripensare ai processi di lavoro e – nel contempo – intervenire e plasmare anche gli spazi di lavoro. Non solo per assicurare funzionalità, ma anche per costruire una dimensione emotiva che rafforzi l'engagement di chi lavora, la sua concentrazione, la sua creatività.

Basta aprire un manuale liturgico per vedere come l'esperienza millenaria della Chiesa (e di molte altre religioni) abbia compreso l'importanza di una progettazione dettagliata di quei luoghi dove si celebravano i rituali (sia di appartenenza che di trasformazione). Le chiese, infatti, dovevano concorrere a trasformare il credente, a convertirlo, grazie anche alla possibilità di far vivere ai partecipanti dei suoi riti una sorta di percezione alterata.

Si può quasi dire che le cerimonie religiose siano un esempio “archetipico” di design dell'esperienza. In questi eventi si univa la ritualità della messa (con le sue parole, i suoi “movimenti” e i colori dei suoi paramenti, che cambiavano con il tipo di funzione) con la musica polifonica (ad esempio il modo “italiano” metteva spesso le cantorie di lato, che non erano visibili e la musica arrivava non direttamente di fronte, ma dall'alto e per “riverbero”), l'uso dei vari tipi di incenso, il gioco dei chiariscuri fra il buio “generalizzato” della chiesa e alcuni “punti luminosi” (lucernari, candele, mosaici dorati, ...), la presenza del *martyrium* e in generale delle reliquie collocate in maniera “suggestiva”, il ruolo centrale dell'altare, il potere delle immagini che suggestionano (dai capitelli romanici con i mostri che richiamavano in modo subliminale i peccati e l'inferno, alle monumentali e coloratissime pitture parietali – vere e propria *Biblia Pauperum* per far immaginare agli analfabeti la corretta vita cristiana – fino ai gruppi sculture a grandezza naturale (tra i più famosi i cosiddetti “Compianti del Cristo morto”), veri e propri antesignani dei sistemi immersivi 3D. Una vera e propria esperienza polisensoriale, dunque, contribuiva alla trasformazione del fedele.

Il tema della trasformazione, del cambiamento di prospettiva, della capacità creativa è presente in ogni discorso sull'innovazione ... ma i manager in genere non si pre-occupano di domandarsi come i luoghi di lavoro possono contribuire a questi processi trasformativi ... non tendono a cogliere la dimensione polisensoriale del lavoro creativo.

Forse lo loro pre-occupazione è che i luoghi di lavoro si limitino a facilitare l'esecuzione di compiti standardizzati più che la generazione di nuove idee ...

Ma in un mondo che cambia così radicalmente e rapidamente, l'esecuzione standardizzata diventa meno importante (e oltretutto in futuro verrà gestita direttamente dalle macchine) mentre la creatività, l'innovazione, il pensare out-of-the-box diventano cruciali. È allora venuto il momento di creare le condizioni per cui queste attività vengano facilitate e rafforzate. Serve dunque un modo di lavorare che sia davvero *smart*.

Che fare?

Il futuro del (vero) *smart work* non dipenderà quindi solo dalla messa a disposizione di efficaci strumenti digitali, ma da una serie integrata (e consapevole) di azioni:

- **Padroneggiare il digitale**; non si tratta solo di addestrare all'uso degli strumenti digitali ma di reinterpretare le pratiche di lavoro, possibilmente migliorandole (e non solo automatizzandole). Ad esempio l'uso di skype può rendere le riunioni, oltre che più efficienti, anche più efficaci di quelle tradizionali; ma richiede grande dimestichezza (sia con lo strumento che con l'arte di gestire le riunioni) e soprattutto la capacità "organizzativa" di ridisegnare i processi
- **Scegliere e attrezzare spazi di lavoro coerenti con ciò che si deve fare**, tenendo presente non solo la dimensione funzionale ma anche quella emozionale. Le riflessioni di Mallgrave sono particolarmente suggestive e vanno usate nel riprogettare gli spazi di lavoro (sia aziendali, che collettivi e domestici) e le nuove tecnologie digitali – multimediali, immersive, integrate con i sensori e facilmente remotizzabili grazie al cloud – aprono incredibili possibilità di redesign dei luoghi (e dei relativi processi ad essi appoggiabili)
- **Ridefinire le pratiche di lavoro in modo da tener presente i diversi momenti e luoghi in cui si trova**. Questa attività non può essere lasciata al caso o alla capacità di autoorganizzazione del singolo. È una nuova competenza (e funzione organizzativa) che deve ridisegnare i processi organizzativi e produttivi in funzione di queste nuove variabili e di altre specificità dello *smart work*; in particolare la centralità del dato, la dimensione sempre più asincrona del lavoro, le varie modalità di lavoro cooperativo ...

Nell'era dello *smart work* e dell'iper digitalizzazione si apre dunque una nuova stagione di *interior design* – dove lo spazio fisico e quello digitale devono trovare nuove forme di ibridazione e dialogo grazie al ripensamento delle pratiche di lavoro. Solo in questo modo potremo estrarre il massimo del potenziale che il digitale può offrire alle pratiche di lavoro e arrivare a nuove forme di lavoro davvero *smart*.

Gli antichi greci erano soliti distinguere fra due tipi di tempo: il *chrònos* rappresentava il tempo ufficiale, pubblico, standardizzato e normato, mentre il *cairòs* era il tempo opportuno, quell'attimo – non prima né dopo – dove le azioni avevano il loro pieno svolgimento, ottenevano il massimo del successo conseguibile. Chissà se – in funzione del contesto e del nostro stato mentale ed emotivo – non esista anche un "luogo opportuno"?