



DIBATTITO

NON SOLO GESTIONE DEL TEMPO, MA ANCHE DELLO SPAZIO

Il responsabile HR come interior designer.

di Roberto Battaglia, Daniele Di Fausto, Andrea Granelli e Daniele Lago

Spazio e tempo erano, per Kant, due categorie che chiamava trascendentali in quanto necessarie a plasmare e rendere possibili i nostri processi cognitivi. Senza spazio e tempo non possiamo infatti conoscere il mondo che ci circonda. Di queste due categorie il mondo HR si è occupato prevalentemente della seconda, il tempo, certamente la risorsa più preziosa che ciascuno di noi – e ancora di più un manager – possiede.

La sua “supremazia” è stata recentemente ricordata anche da Papa Francesco, restituendoci però una nuova angolatura del rapporto spazio-tempo: «Dare priorità allo spazio porta a diventar matti per risolvere tutto nel momento presente, per tentare di prendere possesso di tutti gli spazi di potere e di autoaffermazione. Significa cristallizzare i processi e pretendere di fermarli. Dare priorità al tempo significa occuparsi di iniziare processi più che di possedere spazi. Il tempo ordina gli spazi, li illumina e li trasforma in anelli di una catena in costante crescita, senza retromarcie» (*Evangelii Gaudium* 223). Egli ci suggerisce dunque di generare processi più che dominare spazi. La sua riflessione è ovviamente sugli spazi di potere che cristallizzano.

Ma ci sono anche gli spazi della collaborazione, della creatività e della relazione, dove abita un *genius loci*, un demone dello spazio capace di dare vita, ingaggiare, estrarre il meglio da chi lo attraversa, ma anche creare identità e senso appartenenza.

In un recente articolo pubblicato su questa rivista (Anne-Laure Fayard, John Weeks e Mahwesh Khan, “Progettare l’ufficio ibrido”, marzo 2021) si preconizza che i futuri spazi di lavoro saranno uffici ibridi dove si dovrà «pendolare tra un ambiente lavorativo domestico e un palazzo uffici tradizionale. Quest’ultimo diverrà prevalentemente uno spazio culturale, che metterà a disposizione dei lavoratori un’ancora sociale, faciliterà le connessioni, promuoverà l’apprendimento e stimolerà un’innovazione destrutturata e innovativa».

Ed è proprio per cogliere al meglio questa duplicità degli spazi ibridi che dobbiamo diventare “anfibi”, avere cioè due vite e riuscire a muoverci con abili-

tà ed efficacia sia negli ambienti fisici che in quelli digitali.

Pertanto, il team HR deve iniziare a occuparsi di spazi per ricostruire le condizioni necessarie per garantire creatività, relazioni e senso di appartenenza – tre dimensioni costitutive del lavoro messe a dura prova dal Covid e più in generale dalle forme estreme di lavoro a distanza.

Non che lo spazio di lavoro non fosse stato investigato prima. Basti pensare allo spazio-fabbrica di natura tayloristica – una sorta di *panopticon* che consentiva al capo reparto di tenere tutti sott’occhio, o alla successiva proliferazione degli uffici individuali; e poi la moda dell’open space, fino agli spazi dei nuovi head-quarter ante-Covid, spazi iperprogettati (più dagli architetti che dai responsabili HR) per fornire molte funzionalità e facilitare engagement e senso di appartenenza... ma soprattutto per épater *le bourgeois*.

Poi sono arrivati il Covid e il distanziamento sociale – o meglio il rischio di future pandemie e di un clima sempre più impazzito che condiziona anche la mobilità – che ha mischiato le carte sul tavolo e ha messo, da subito, in dubbio i rischi (e costi) della densità abitativa e lavorativa e i supposti benefici delle mega città e della loro crescita senza limiti. E così si scopre che anche la mobilità – nata come pulsione di libertà e desiderio di esplorazione – ha i suoi costi, non solo monetari, per le famiglie, ma anche spaziali e ambientali per le città.

In questa grande trasformazione ha avuto – e avrà sempre di più – un ruolo centrale il digitale, con la sua capacità non solo di automatizzare e connettere – avvicinando anche chi è distante – ma anche di creare nuovi luoghi, nuovi ambienti in cui immergersi, e di vestire gli spazi di prestazioni, contenuti e valori simbolici.

Si aprono dunque nuovi orizzonti per gli ambienti di lavoro e la sfida progettuale

legata al loro ripensamento si articola pertanto lungo quattro dimensioni – o meglio due polarità: ufficio e casa, ambiente fisico e ambiente digitale.

Come le abitazioni diventano la manifestazione delle personalità delle persone che ci vivono, gli spazi di lavoro devono fornire un modo di rispecchiare le personalità di chi li frequenta e ci lavora; devono in qualche modo mantenere l'impronta di chi ne ha calcato lo spazio per contrastare il luogo anonimo, prodotto tipico della progettazione asettica – sia quella standardizzata che quella da copertina. La personalizzazione non deve essere necessariamente solo fisica. Il digitale può infatti essere uno strumento straordinario per trasformare di volta in volta spazi standardizzati in luoghi intimi e unici.

Nel rapporto tra gli esseri umani e i luoghi da loro abitati e frequentati, non conta però solo la personalizzazione, ma anche il contributo dei luoghi nella formazione e nel mantenimento dell'identità individuale e collettiva. Vi sono, oggi, molte discipline che studiano questo tema, a partire dalla geografia. La più recente e coinvolta in questi temi è però la *psicologia ambientale*, che nasce dalla psicologia sociale per studiare i rapporti tra il comportamento umano e l'ambiente.

Gli studi più recenti di questa disciplina ci dicono che la relazione tra luogo e identità si può esplicitare secondo due modalità.

La *place identification*, che consente l'identificazione da parte di un individuo con un certo luogo, creando una particolare forma di identità sociale; questo è per esempio il meccanismo che fa sì che un abitante di Milano spesso si riferisce a se stesso definendosi "milanese".

Nella *place identity*, invece, il senso soggettivo del sé non si forma solo in relazione con gli altri, ma anche dalle relazioni con i vari ambienti fisici entro cui si svolge la sua vita quotidiana – personale e professionale. Per questo motivo fenomeni quali il degrado dell'ambiente del proprio vicinato, il frequente cambiamento di residenza, le trasformazioni tecnologiche del paesaggio circostante generano impatto sull'identità del sé.

Che caratterizzazione dovranno avere, dunque, questi nuovi spazi di lavoro? Partendo da un'analisi su ciò che sta acca-

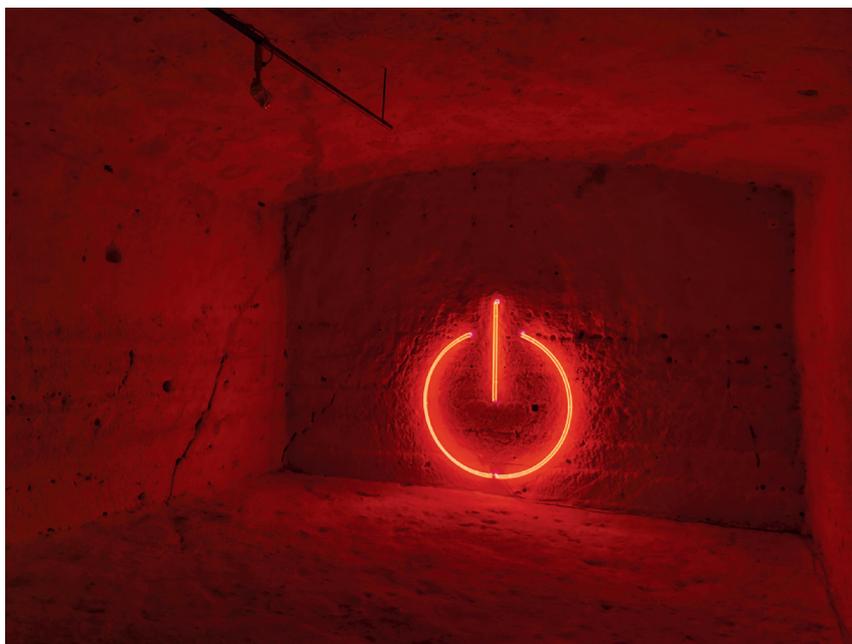
dendo e da alcune ipotesi forti elaborate da quattro professionisti che sono parte attiva – con ruoli diversi e con sguardi diretti a cogliere diverse angolature – in questi percorsi di ridisegno dei luoghi, dei processi e delle competenze aziendali, emergono quattro temi progettuali:

- 1. Esplorare gli ossimori e cercare i paradossi:** come gli spazi aziendali possono liberare le potenzialità individuali e potenziare i processi creativi (Roberto Battaglia).
- 2. Dagli head-quarter agli hub-quarter:** come creare luoghi relazionali ed *engaging* (Daniele Di Fausto).
- 3. Schermizzazione e zaini digitali:** quali contenuti e spazi digitali per supportare il nuovo nomadismo aziendale (Andrea Granelli).
- 4. Il personal footprint e gli spazi di lavoro:** come la bellezza e il demone di un luogo interagiscono con gli individui (Daniele Lago).

ESPLORARE GLI OSSIMORI E CERCARE I PARADOSSI

Roberto Battaglia, Intesa Sanpaolo

Gli effetti della remotizzazione forzata indotta dalla pandemia stanno mettendo in evidenza un generale bisogno di



Saverio Todaro, *Power to the people*, 2008 - MUSMA. Museo della Scultura Contemporanea. Matera. Foto Pierangelo Laterza

ripensamento degli spazi fisici una volta che l'emergenza sarà terminata. L'elemento maggiormente ricorrente nel dibattito sul tema è la necessità di recuperare i contatti e i legami deboli che sono alla base dei processi creativi e si alimentano spesso di "collisioni" non pianificate. Ma per arrivare a questo scopo la via più lineare, rappresentata da un graduale ma completo rientro a una nuova "vecchia normalità" è a mio parere la strada meno efficace.

Il vecchio ufficio è stato progettato per persone che trascorrevano tutto il loro tempo al lavoro. Ora le organizzazioni devono guardare alla progettazione dello spazio pensando a collaboratori che trascorreranno una parte del tempo a casa o in altri luoghi diversi dalla sede aziendale.

Già prima del Covid-19, in molte aziende si praticava lo smart working, affiancando all'ufficio nuovi luoghi come la casa e "spazi terzi". Dopo la pandemia potrebbe essere proprio l'ufficio a diventare progressivamente il "third place" dopo la casa (*home*) e "l'ufficio a casa" (*home office*).

Le organizzazioni si troveranno di fronte a una scelta: mantenere uffici e spazi aperti con isole di scrivanie da dedicare a interminabili videosezioni su Zoom (che in precedenza si svolgevano fra le pareti domestiche) o trasformare i propri headquarter in "palestre per il lavoro di squadra" o "social club per produrre pensiero".

Questo - solo apparente - paradosso introduce la necessità di un lavoro sul design fisico e sull'urbanistica degli edifici, affiancato a una nuova "coreografia della vita lavorativa", dove sarà meno importante quanti giorni si trascorreranno in ufficio rispetto a cosa fare quando si sarà presenti in ufficio. Intorno a questo "cosa fare" e soprattutto a "come farlo" si giocherà una scommessa appassionante capace di lasciare un segno sulla competitività delle imprese. Dove la parola chiave sarà "ibridazione": di processi ridisegnati e tecnologia collaborativa evoluta. Quest'ultima spesso già installata sui laptop (pensate a Teams o all'accoppiata fra Zoom e Slack), ma usata in modo del tutto limitato rispetto alle proprie potenzialità.

Tutto ciò introduce l'ultima, cruciale, dimensione. Quella dei comportamenti e in generale della cultura, vero fattore critico di successo di questo viaggio verso il lavoro che verrà. Ciò chiama in causa i decisori aziendali (imprenditori e manager) e una funzione HR sempre più richiesta a svolgere un ruolo di designer delle opzioni e istigatore del cambiamento oltre che di "guardiano delle regole".

DAGLI HEAD-QUARTER AGLI HUB-QUARTER

Daniele Di Fausto, eFM

I luoghi di apprendimento e di lavoro non sono più chiusi in scatole di cemento, ma si aprono al territorio entrando in connessione con le comunità che lo abitano.

Il *social impact* nasce anche da questi luoghi, soprattutto quando vengono restituiti alla città e ai cittadini rigenerando spazi un tempo innocuati e abbandonati. Questi luoghi non solo tornano a vivere, ma consentono anche alle persone di apprendere e lavorare a 15 minuti da casa. Meno CO₂, meno stress, più opportunità di relazioni generative, meno distacco familiare: è questo il significato intimo di *hub-quarter*.

Perché questo avvenga servono anche piattaforme digitali - *myspot* nel caso di eFM - in grado di mappare tutti i luoghi condivisibili e di renderli accessibili in sicurezza, attraverso identificativi e chiavi digitali. Se questo restituisce, da una parte, valore a edifici svuotati dal Covid, interviene dall'altra sull'economia dei territori che non sono più soggetti a migrazioni lavorative quotidiane, anzi godono di un ripopolamento e di una ridistribuzione di persone e risorse. Aumentano le opportunità sociali, aumenta la serenità, la creatività, il senso di community, lo scambio.

L'*hub-quarter*, dunque, non impatta soltanto sulla dimensione fisica della vita sociale, ma rappresenta una novità culturale, che richiede un cambio di mentalità, una mente più aperta alla curiosità, alla varietà e all'interazione. Entra allora in campo una nuova figura - l'*engager* - il cui compito principale è animare l'*hub-quarter*, generando occasioni di relazione, di incontro, di condivisione di saperi o semplici esperienze, e, in ultima istanza, di acquisizione di nuove competenze.

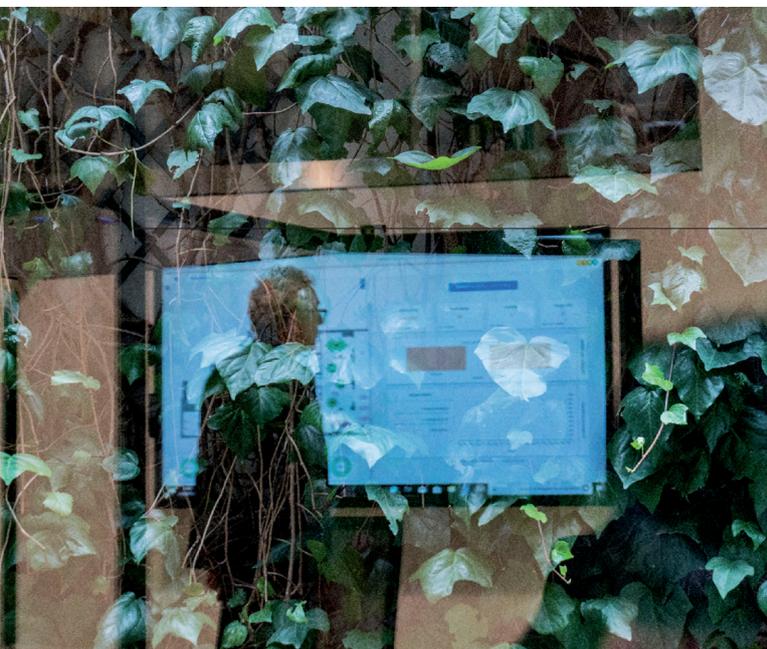
Questo percorso di arricchimento nel frequentare un *hub-quarter* non è generico, ma parte dalle condizioni e specificità dei diversi luoghi e si integra con i bisogni specifici dei frequentatori, configurandosi in base a ciò che succede e a ciò di cui le community hanno bisogno per migliorare l'esperienza di apprendimento e lavoro diffuso.

La piattaforma digitale *myspot* ha il compito, dunque, di aggregare digitalmente tutto ciò che avviene fisicamente in un luogo rendendo accessibili da una parte gli spazi (in funzione dei vincoli logistici e delle regole sanitarie) e i contenuti di formazione, e dall'altra è in grado di misurare e monitorare in





DIBATTITO



modo analitico l'impatto delle relazioni, l'ingaggio delle persone, il livello di integrazione e condivisione.

L'obiettivo ultimo è tracciare l'andamento non soltanto dei parametri oggettivamente misurabili, come la presenza di CO₂ nell'aria o la presenza distribuita delle persone, ma anche dimensioni solitamente più intangibili come - appunto - le relazioni, il livello di engagement, il livello di coinvolgimento delle comunità.

SCHEMIZZAZIONE E ZAINO DIGITALE

Andrea Granelli, Kanso

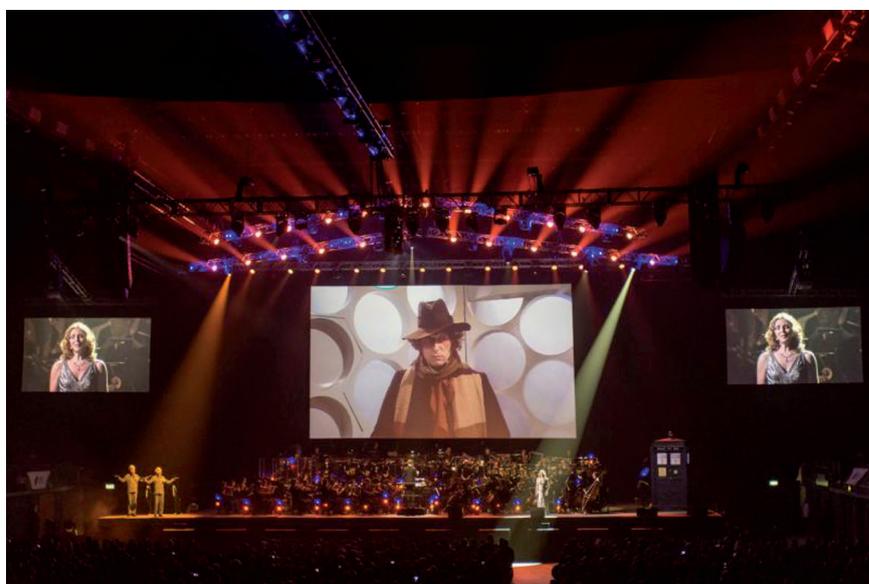
Il nuovo *Smart & Team Work* sarà sempre più caratterizzato non tanto dal digitale (che è già molto presente nei luoghi di lavoro anche più tradizionali) ma dal "tutto-atravverso-il-video": dal fatto cioè che la complessità e articolazione del mondo esterno e del contesto lavorativo si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare. Tutto il lavoro, l'accesso alle informazioni e l'interazione con l'esterno avvengono attraverso questo piccolo rettangolo digitale, che è anche uno specchio dove noi riverberiamo la nostra immagine (ripresa da una webcam o postata su un social) nel mondo esterno.

Non si tratta, dunque né di una semplice remotizzazione, ma neanche di una maggiore digitalizzazione. Si tratta di una vera e propria "schemizzazione": avere tutto il nostro universo lavorativo mediato da questo spazio ristretto e piatto è pertanto la vera sfida delle nuove forme di Smart Work forzate dalla mobilità ridotta. Perfino negli eventi dal vivo i partecipanti oramai vedono su grandi schermi e ascoltano da potenti casse.

«Senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché. Senza strumenti, con il solo cervello, il pensatore non può fare granché» ha osservato il filosofo Bo Dahlbom. Che strumenti ci servono dunque per lavorare... e soprattutto se non ce li portiamo dietro quando facciamo Smart Work, per quanto tempo possiamo stare lontano dall'ufficio?

Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario - anche per gestire gli imprevisti. Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Per questo serve uno "zaino digitale". Questa espressione è nata dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre "discorso dello zaino" uno dei climax del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Zaino che contiene non solo gli strumenti di lavoro e per connettersi, ma anche i contenuti necessari per lavorare dovunque ci troviamo. Non solo le "carte di lavoro", ma qualcosa di più: la nostra biblioteca. Cose che abbiamo letto o gli





DIBATTITO

to, preoccupato. Una biblioteca digitale sempre con noi capace non solo farci lavorare con efficacia, ma anche di rafforzare la nostra identità; infatti, come nota Marguerite Yourcenar nelle *Memorie di Adriano*: «uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d'un uomo è ricostruire la sua biblioteca».

IL PERSONAL FOOTPRINT E GLI SPAZI DI LAVORO

Daniele Lago, Lago

Ho sempre pensato che la cosa più importante per fare cose rilevanti è che deve piacerti tanto. Quando la persona fa quello che è, diventa più semplice tutto, dall'immaginare lo spazio alla gestione del tempo. Tuttavia, in Lago ci siamo sempre chiesti cosa potrebbe comunque liberare energie all'interno dei luoghi dove si crea valore, dal valore materiale delle fabbriche a quello intellettuale degli uffici.

Nel primo caso è un po' più semplice perché è sufficiente (anche se per nulla banale) dare qualità architettonica e umana per rimettere il lavoratore al centro e fare un grande passo in avanti. Sul valore immateriale il tema si complica un po' di più perché il pensiero è spesso inafferrabile.

In questo senso la liquidità è entrata in maniera prepotente negli uffici ed è stata ulteriormente spinta dalla pandemia sempre attraverso la tecnologia. I luoghi quindi della creazione del valore intellettuale o di un servizio aziendale sono diventati "n" con i due epicentri della casa o dell'ufficio.

Noi abbiamo sempre creduto che portare la casa ovunque possa essere un *boost* in più per dare la possibilità al collaboratore di sentirsi più protetto per esprimersi al meglio. Per fare questo abbiamo sempre pensato all'empatia come caratteristica degli spazi che pensiamo in relazione al contesto. Se vogliamo generare treni a più motrici nelle nostre organizzazioni, non

possiamo pensare di farlo senza empatia con tutta la squadra che poi animerà gli spazi.

Pongo anche una questione molto basilica, che se devo stare molte ore in un luogo di lavoro preferisco avere un contatto con un rovere centenario di una foresta certificata francese piuttosto che con della formica. Il futuro di questi luoghi con molta probabilità cambierà e credo sarà intelligente utilizzare la liquidità appunto per capirne di più coinvolgendo la community e interrogandosi nei prossimi tempi le visioni che potrebbero diventare significative per noi umani nei luoghi del lavoro.

Io, ad esempio, per dare il meglio ho bisogno di essere nell'assemblamento, per confrontarmi, capire, imparare, mentre magari le case diventeranno degli "uffici" più silenziosi e dove viene più facile concentrarsi. Due epicentri quindi? Socialità da una parte e silenzi riflessivi dall'altra.

In chiusura poi una riflessione: noi non mangiamo solo cibo; l'ambiente visivo che ci circonda alimenta la nostra vita interiore, ed è quindi importante che ci faccia sentire bene. Tra non molti anni sono convinto che la fisica insieme alla biologia quantistica troveranno correlazioni in questo senso. Per questo motivo dobbiamo continuare a mettere energie per investire nell'armonia degli spazi che viviamo quotidianamente. ©

