

DESIGN+

 RIVISTA DELL'ORDINE DEGLI ARCHITETTI, PIANIFICATORI, PAESAGGISTI E CONSERVATORI DI BOLOGNA N. 12

**Il Red Town Office di Enrico Taranta,
Giorgio Radojkovic e Juriaan Calis**
Le sedi londinesi di Google progettate
da Scott Brownrigg Interior Design
NAU Architecture ha
realizzato la Raiffeisen
Bank di Zurigo



IL LUOGO DEL LAVORO TRA COMFORT E FUNZIONALITÀ

Staticità, dinamismo, organizzazione verticale e orizzontale. Sono i termini attorno a cui ruota la ricerca e l'innovazione degli uffici. I progettisti giocano un ruolo fondamentale. Mutuando dalla sociologia efficaci sistemi di interpretazione



Spazio - luogo del lavoro - ufficio. Un ambiente che già nei primi decenni del secolo scorso ha subito una trasformazione. Quando ai curati o dignitosi uffici dei dirigenti si contrapponevano le ampie e anonime sale destinate alla crescente massa di colletti bianchi, gli impiegati. Da Frank Lloyd Wright a oggi si è sempre più certi che un luogo poco curato influisce negativamente sulla produttività, ma il dialogo tra dirigenti e impiegati è a tutt'oggi difficile. In un secolo di grandi trasformazioni, gli ambienti dedicati al lavoro di cambiamenti ne hanno affrontati pochi. Oggi finalmente qualcosa si muove. E progettisti, sociologi ed economisti finalmente stanno focalizzando il l'interesse anche su questo aspetto: il comfort

dell'ambiente lavorativo. Ma lo spazio per il terziario è logicamente ben diverso da quello industriale, manifatturiera, commerciale o artigianale. Lo spazio per il lavoro d'ufficio è d'altra fattura. È assimilabile a quello residenziale. E come se ciò non bastasse oggi anche il lavoro creativo, con l'approccio tecnologico, è simile a quello d'ufficio. E se a tutto ciò si aggiungono le recenti analisi sociologiche che hanno dimostrato quanto la staticità o comunque l'esiguo dinamismo possa produrre una riduzione della produttività e della creatività stessa, è quasi scontato pensare a un radicale cambiamento dell'aspetto stesso di ufficio. Ovviamente a seguire queste nuove intuizioni non sono in molti. Si parla ovviamente di datori di lavoro illuminati, o comunque al passo con le nuove ricerche. Ma sono ancora pochi. Sicuramente per una totale palingenesi dell'idea di spazio adibito al lavoro ci vorrà del tempo. Si tratta di un cambiamento profondo, radicale. Perché a morire dovrà essere la diffidenza, la radicata idea che la distrazione è improduttiva, che il tempo è denaro e che un ambiente impostato sull'esiguità dei dettagli sia quello più consono ad un lavoro fondato sull'efficienza. C'è chi ha cominciato a realizzare il cambiamento. E la ricerca estetico-organizzativa su questo tema ha portato a risposte veramente innovative e interessanti. A cominciare da ora si avrà modo di constatare quanto il mondo dei colletti bianchi, dell'ufficio e del telelavoro in particolare potrà evolvere.



Massimo Iosa Ghini
Laureatosi al Politecnico di Milano, nel 1985 partecipa alle avanguardie dell'architettura e del design italiano. Fonda il movimento culturale Bolidismo ed entra a far parte del gruppo Memphis con Ettore Sottsass. Nel 1989, a Osaka, gli vengono consegnate le Chiavi della Città. Dal 2008 è Adjunct Professor al Politecnico di Hong Kong. I suoi progetti hanno ricevuto importanti riconoscimenti, tra cui il Roscoe Award, il Good Design Award, il Red Dot Award, l'IF Product Design Award e il premio IAI Awards

Lavoro = spazio + creatività

Domanda. Negli ultimi anni la progettazione di un ufficio sembra sia legata anche a quella di un ambiente dedicato all'incontro e alla dinamicità dei rapporti lavorativi, è una condizione realmente proficua?

Risposta. Il luogo di lavoro deve essere funzionale. Nella progettazione lo si pensa come spazio in cui operare in modo efficiente, più che a casa. Un luogo in cui conta moltissimo il benessere, direi il piacere di lavorare. Per questo il piacere psicologico o meglio di percezione che influenza l'aspetto psicologico va trattato in fase di progetto. Su tutto ciò influiscono naturalmente fattori di prossemica, di gestione posturale, di luce e illuminazione, di colori.

D. Cosa ritiene sia importante oggi perché un ambiente lavorativo possa essere considerato accogliente?

R. Accogliente è uno spazio che migliora il tuo modo di operare, allevia la fatica, stimola la relazione, ti fa sentire appartenente. Accogliente è uno spazio che ha a cuore la tua salute, concetto di percezione non immediata ma certamente ben leggibile nel tempo tramite uso di materiali a zero tossicità e battericidi.

D. L'ufficio in un prossimo futuro sarà eco-sostenibile?

R. I parametri di progetto che utilizziamo hanno subito un'evoluzione verso una maggiore sostenibilità. Poniamo la massima attenzione a materiali meno impattanti in termini di produzione di CO2 per le parti fisiche e per la finitura. Molta attenzione

all'aspetto manutenzione con la scelta di superfici autopulenti e a lentissima degradazione. È scontato che i progetti di realizzazione di nuovi spazi di lavoro tengono conto degli aspetti legati al consumo di energia che in teoria tutti predicano, ma che richiede invece, per essere realmente realizzato in modo virtuoso, una progettazione estremamente accorta. Non basta l'uso di nuove tecnologie per la produzione di energia da utilizzo (colore ed elettricità), ma è indispensabile la correlazione con gli aspetti di progettazione dell'involucro edilizio, imponendo di utilizzare al massimo l'effetto di architettura a consumo passiva o addirittura off grid. Per avere consumi inferiori è necessario miscelare bene e armonicamente le componenti dell'edificio, compresa la corretta esposizione, con rapporti corretti tra masse passive e superfici trasparenti così come si utilizzano in concerto le tecnologie ormai mature della sostenibilità energetica, come il geotermico, il solare, il fotovoltaico.

D. Che tipo di rapporto si crea tra l'architetto che propone un nuovo sistema di fruizione dello spazio ufficio e il committente-datore di lavoro?

R. Si parte sempre dalla definizione di "user", coloro che dopo vedranno questi spazi. Questo lo si definisce di concerto con l'ufficio personale che propone obiettivi legati al benessere e all'efficienza. Spesso si ragiona su come organizzare la creatività e la propositività delle persone. Il nuovo spesso nasce su nostra proposta ma prima di proporre abbiamo già fatto un notevole lavoro di fil-



traggio. Per questo la "novità" risulta condivisa nel momento in cui la si ripropone.

D. La nuova concezione di luogo per il lavoro deve sempre e comunque esprimere la tripla valenza spazio-tempo-efficienza?

R. Sono elementi innegabilmente presenti ma fanno parte di una cultura tradizionale. I sistemi di lavoro del secolo scorso erano basati su una struttura a colonna portante gerarchica, in cui poche persone istruivano ordini per la maggior parte degli operatori: questo generava spazi in cui la dimensione imponeva linearità e omologazione. Non si può dire che oggi siano spariti questi aspetti ma è innegabile che ognuno di noi oggi nel proprio lavoro è chiamato ad uno sforzo ulteriore, quello della creatività quotidiana. Abbiamo avuto un passaggio da una struttura del lavoro verticale, con impartizione di ordini dal vertice, a una struttura a rete in cui gli stimoli (il lavoro quindi) sono sempre di più policentrici. Questo significa che mentre prima il lavoro era un compito da eseguire per i più e deciso da pochi, oggi siamo sempre più in una situazione in cui il lavoro viene autodeterminato in una scala di condivisioni e se vogliamo con delle verifiche. Anche la leadership che aveva una funzione ipercreativa, determinativa e di emanazione delle direttrici, oggi incrementa il ruolo di ricettore di trainer, di propugnatore non solo delle proprie idee e metodi ma anche e soprattutto di quelli della sua rete all'interno di un più vasto fenomeno partecipativo che, stante i nuovi mezzi di relazione (vedi internet, clouds e quanto altro), non si era mai verificato prima, tanto da sostanziare il passaggio dall'io al noi all'interno del processo di lavoro. Lo spazio non può che assecondare il processo in atto proponendo strutture sempre sensibili a questa

evoluzione, con soluzioni che definiamo fluide.

D. Quale ragione, secondo lei, trattiene ancora oggi molte aziende dall'adottare una nuova logica dello spazio, soprattutto se questa diversa impostazione sembra possa portare ad una differente prestazione lavorativa?

R. Come dicevo, credo che oggi le aziende (che ricordiamo sono organizzazioni di persone) non perseguano unicamente il profitto ma abbiano allargato il campo di azione, l'obiettivo filosofico per definire un organismo con una missione migliorativa. Certo i fondi comuni, che sono quelli che finanziano le imprese, vogliono gli utili, ma io vedo anche uno scopo teso a migliorare i contesti in cui una azienda opera. Per questo il luogo di lavoro deve essere essenzialmente un cuore, da cui si dirama una filosofia positiva, in cui chi lavora si senta di dare (anche nella attuale durezza di situazione economica) il proprio contributo, e con orgoglio si senta di essere parte di un contesto di qualità. Negli ultimi anni si è fatto strada prepotentemente questo concetto di capitale umano. Qualsiasi piccolo imprenditore o grande organizzazione sa oggi che il valore della sua organizzazione sta negli uomini e nelle donne che ne fanno parte. Riuscire a farli operare in serenità, lasciare spazio agli apporti, alla creatività, aggiornarli tramite le corporate university, farli partecipare genererà linfe, credibilità e qualità che daranno vero corpo anche ai bilanci economici. Come ben documentato all'ultima Biennale di Venezia, dove sono stati esposti i migliori progetti per le aziende italiane tra cui i nostri, molti imprenditori stanno operando in questo senso perché ottimizzare e migliorare tramite accurati progetti ciò di cui già si dispone è oggi una delle chiavi di uscita dalla crisi.

Foto a sinistra: uno degli uffici della Capital Group, una Società Immobiliare di Mosca. Realizzati nel 2010, rispettivamente al 16° e al 17° piano di un edificio situato in centro città, rappresentano i piani di maggior pregio della società. Foto centrale e a destra: la nuova Sede SEAT - Pagine Gialle di Torino, realizzata nel 2009





Mariantonietta Lisena
Direttore Generale di IFMA
(International Facility
Management Association)
Italia



Alessandro Zollo
Amministratore Delegato
Great Place to Work Italia

Meno gerarchie e barriere

Domanda. Ognuno di noi trascorre parecchio tempo nell'ambiente di lavoro: è quindi necessario già in fase di progettazione, creare un ambiente di lavoro ideale per dirigenti e dipendenti. È d'accordo?

Risposta. (Mariantonietta Lisena). Sicuramente, ma credo che il concetto vada ampliato. L'ambiente deve essere ideale non solo per i dipendenti, ma per chiunque si trovi a vivere, anche solo saltuariamente, lo spazio di lavoro dell'azienda: consulenti, collaboratori, clienti, ecc. Credo sia anche giusto sottolineare che l'ambiente di lavoro ideale è un concetto talmente ampio e complesso che va molto oltre quanto è possibile realizzare o prevedere in fase di progettazione. Per realizzare un luogo di lavoro ideale è necessario tenere conto di un gran numero di fattori e del modo in cui si influenzano a vicenda: la filosofia dell'azienda, lo stile di lavoro che promuove al suo interno, le necessità di comunicazione di chi opera nel suo spazio, il messaggio che la stessa azienda vuole trasmettere sia ai suoi dipendenti che all'esterno, ecc. Creare l'ambiente ideale significa trovare l'equilibrio migliore tra tutti questi elementi e, come è facile intuire, si tratta di un'operazione estremamente complessa e che non è nemmeno possibile disegnare completamente a tavolino. E la complessità dell'operazione non potrà che aumentare nei prossimi anni: lo spazio di lavoro come lo abbiamo concepito fino a ieri ormai sta scomparendo, le persone sono sempre più abituate a lavorare in ogni luogo e a ridurre sempre più l'attività svolta all'interno dell'ufficio. Questo al momento in Italia è forse visibile solo in alcune multinazionali e in realtà particolarmente avanzate, ma questo nuovo modo di concepire il lavoro e il suo spazio non potrà che diffondersi e raggiungere presto sempre più aziende del nostro Paese.

(Alessandro Zollo). Infine la divisione tra dirigenti e dipendenti negli spazi di lavoro è in via di superamento. Sempre più spesso nelle nostre "Best Companies" notiamo luoghi di lavoro in cui non è possi-

bile riscontrare differenze tra una scrivania o l'altra, un ufficio o l'altro se non in termini funzionali. È in via di estinzione la visibilità gerarchica e sempre di più si assiste a una contaminazione tra la casa e l'ufficio. In casa spuntano stampanti, router, web-cam; in ufficio cucine, palestre e sale relax. Il tutto porta ad una ridefinizione non solo dello spazio di lavoro ma anche del tempo di lavoro.

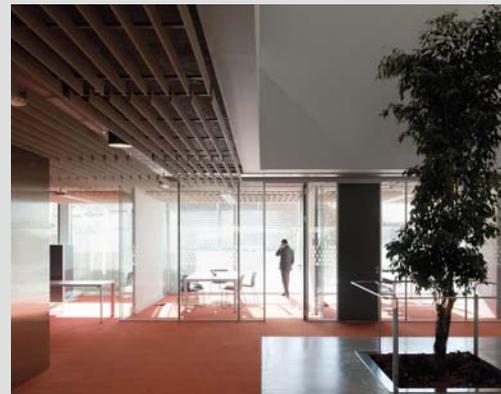
D. Il vostro istituto sostiene che l'elemento chiave degli ambienti di lavoro "eccellenti" non è costituito da un insieme di benefit e programmi per i dipendenti, ma da relazioni di qualità basate su fiducia, orgoglio e spirito di squadra. In che modo l'architettura del luogo di lavoro può influire su questi elementi?

R. (Mariantonietta Lisena). Sedi aziendali belle e funzionali possono certamente influire positivamente sulla percezione che il dipendente ha dell'azienda e quindi su tutti gli elementi citati. Purtroppo questo influsso positivo può poco di fronte ai danni che un ambiente di lavoro disfunzionale in altri aspetti chiave può recare al morale del personale. Uno spazio fisico ben progettato può comunque facilitare alcuni elementi essenziali di un ambiente di lavoro eccellente, ad esempio prevedendo spazi di incontro ampi e ben posizionati e facilitando i flussi di comunicazione tra i dipendenti, elementi decisivi nel creare un forte spirito di squadra.

(Alessandro Zollo). La base su cui si gestiscono le relazioni resta sempre la fiducia. La vera sfida delle aziende è far percepire questo sentimento, già di per sé difficile da comunicare, anche attraverso il luogo fisico di lavoro. Una delle nostre "Best Companies", per esempio, ha progettato i suoi spazi di lavoro volendo trasmettere onestà e trasparenza e tutte le pareti che dividono gli spazi di lavoro sono trasparenti. Dalla stanza del direttore generale alla produzione, tutti vedono tutto. Un bel messaggio.

D. Quali presupposti bisogna sempre tenere presente nel progettare il luogo di lavoro ideale?

R. (Mariantonietta Lisena). Come già detto: la filo-



sofia dell'azienda, lo stile di lavoro dell'organizzazione, le necessità di comunicazione di chi opera nello spazio di lavoro, responsabilizzare il personale facendolo operare per obiettivi invece che misurare l'impegno dalle ore trascorse in ufficio. Su quest'ultimo elemento in particolare architetti e progettisti possono avere una grande influenza, assicurando che gli spazi abbiano la corretta illuminazione, areazione e acustica.

(Alessandro Zollo). Infine non dimenticherei un po' di divertimento. Dalle nostre analisi emerge come una delle variabili maggiormente correlate al livello generale di soddisfazione dei collaboratori è proprio la variabile "fun". Progettare uno spazio in cui si possa lavorare divertendosi è uno dei fattori che aumenta la soddisfazione dei collaboratori e quindi la produttività dell'azienda.

D. Esistono linee guida per arredare un ufficio nella maniera migliore per chi poi dovrà lavorarci?

R. (Mariantonietta Lisena). Il primo passo da questo punto di vista può sembrare scontato, ma spesso viene sottovalutato: parlare con chi dovrà lavorare nell'ufficio, comprendere le sue esigenze e agire di conseguenza. Ancora oggi nell'organizzare lo spazio di lavoro, anche per quanto riguarda gli arredi, si segue un criterio gerarchico invece che funzionale. Concedere grandi uffici chiusi ai manager a prescindere da quali siano le loro reali esigenze è un approccio ormai anacronistico che non porta nessun contributo alla produttività dell'azienda. Per il resto un'indicazione fondamentale è senz'altro quella di scegliere arredi standard e modulari che possano essere riconfigurati in maniera semplice e veloce a seconda delle necessità dei singoli dipendenti e dell'organizzazione in generale. Arredi di questo tipo rendono molto semplice ridistribuire il personale nell'ambiente di lavoro senza bisogno di compiere grandi traslochi interni che costano tempo e soldi all'azienda.

D. Open space o stanze divise. Nella vostra esperienza cosa è meglio per chi lavora e perché?

R. (Mariantonietta Lisena). Anche in questo caso dipende da quali sono le reali esigenze dell'azienda e di chi vi lavora, non esiste una risposta buona per

tutti. È da notare come spesso nelle aziende sia ancora diffusa un'idea dell'open space che ormai non esiste più e questo a volte può portare a scelte errate. L'open space di oggi è un luogo più strutturato e con un miglior controllo su elementi quali la climatizzazione, l'illuminazione, l'areazione, ecc.

(Alessandro Zollo). Più che di open space parlerei di "modular space". Le tendenze oggi vanno verso una maggior condivisione degli spazi in maniera funzionale alle attività che dovranno essere svolte in tali luoghi. Ambienti che stimolino nuove idee, luoghi insonorizzati per teleconferenze internazionali, divani che stimolino qualche pensiero laterale. In realtà, la scrivania dove si lavora non sempre è il luogo dove si passa la maggior parte del tempo di lavoro. Intendiamoci, non tutti i luoghi di lavoro possono permettersi questa flessibilità, luoghi di produzione in cui è necessario mantenere una logica di processo produttivo necessariamente devono rispettare dettagli logistici e produttivi connessi con l'attività svolta. Ma anche in luoghi di produzione si iniziano a vedere tendenze diverse, colori, schermi televisivi per la comunicazione aziendale ecc.

D. Quanto contano colori e luci in un ufficio?

R. (Mariantonietta Lisena). Sono diversi gli studi che mostrano quale impatto abbiano i diversi colori sull'umore e sul livello di attenzione di chi vive quotidianamente l'ufficio. Anche questi sono elementi che è necessario considerare quando si crea lo spazio di lavoro, avendo ben chiaro cosa si vuole ottenere di quella particolare area dell'ufficio: un ambiente più rilassato? Un luogo dove la concentrazione sia massima? Uno spazio che abbia soprattutto un effetto positivo sull'umore? Il peso dell'illuminazione su umore, concentrazione e in definitiva sul benessere dei dipendenti è ancora maggiore e quindi è un aspetto che va trattato con molta attenzione. Si dice spesso che la luce naturale è la scelta migliore, ma non è elemento facile da gestire e controllare nello spazio di lavoro. Anche in questo caso perciò bisogna avere ben chiaro in prima istanza quali siano le reali necessità dell'azienda e di chi vive l'ufficio e su quello prendere ogni decisione riguardo all'illuminazione.

A sinistra: tre immagini dell'edificio per uffici, New Idom Headquarters di Madrid, progettato dallo studio ACXT Architects. 15.300 mq di superficie progettati con tutte le accortezze possibili per creare un ambiente di lavoro fluido, quasi domestico e soprattutto sostenibile.

Sotto: la sede della Unilever di Amburgo costruita, su progetto dello studio Behnisch Architekten, in un nuovo quartiere lungo il fiume, a solo un chilometro dal centro

