

MINA DISTRATIS , GIORDANO FERRARI

LO SPAZIO DELL'INNOVAZIONE • 1

## Abstract

Questo breve paper focalizza l'attenzione sulla dimensione spaziale e le sue possibili configurazioni per generare "contesti ad alta propensione innovativa". Gli autori mettono in evidenza il concetto di "dinamismo del contesto": ogni azienda, in base ai propri obiettivi di business, dovrebbe infatti ricreare il suo mix-equilibrio e definire diversi scenari di lavoro. Mix-equilibrio specifico di ogni azienda tra organizzazione-spazio-sistemicognitivi-tempo.

## Introduzione

L'innovazione, come processo chiave per l'organizzazione, è un'attività che riguarda in generale la sopravvivenza e la crescita di ogni impresa. La centralità dell'innovazione è, però, giustificabile, solo ribaltando l'approccio tradizionale alla gestione di impresa che prefigurava decisioni razionali in un ambiente non complesso e facilmente identificabile.

L'innovazione è un processo complesso, che coinvolge tutti gli ambiti di un'organizzazione, e non solo. Infatti, quando si parla di innovazione, sia che si tratti di prodotto, processo, servizio, ciò che ci troviamo di fronte è solo la punta di un iceberg - ovvero la parte visibile - del complesso processo innovativo. Non si tratta d'imparare a prevedere quello che potrebbero fare i singoli individui, ma comprendere le dinamiche di interazione tra le dimensioni, quindi il "dinamismo del contesto" ed il modo in cui le persone lo agiscono. Questo è ciò che gli autori definiscono il "contesto dell'innovazione": un mix-equilibrio tra organizzazione-spazio-sistemicognitivi-tempo. Comprendere il bilanciamento "vincente" di questo mix-equilibrio è sicuramente più legato alle capacità tattili dell'organizzazione, che ad una pianificazione razionale, ma lo studio di un contesto "ideale" può essere un'unità di misura di riferimento.

---

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

<sup>1</sup> Una trattazione completa è contenuta nel testo Distratis, Ferrari, Paoli "Creare contesti per innovare. La dimensione fisica dell'innovazione", Franco Angeli, 2006 .



## 1 Le nuove frontiere nella progettazione degli spazi di lavoro

La nuova tendenza progettuale degli spazi di lavoro (non soltanto fisici ma anche virtuali) punta a mettere in risalto le componenti sociali che possono influenzare in maniera positiva la circolazione e la trasformazione delle conoscenze all'interno delle organizzazioni. È dal confronto, dalla comunicazione, che il sapere viene condiviso e genera valore in termini di innovazione della struttura (Nonaka e Konno, 1998). Le persone possono elaborare nuove soluzioni e/o pensare a nuovi modi di agire anche lontano dal luogo di lavoro e utilizzare il tempo sul luogo di lavoro alla ricerca di informazioni e all'apprendimento. Un tale scenario è però possibile solo se le persone sono in grado di accedere alla conoscenza organizzativa e/o dei singoli in tempi brevi. Lo scambio di conoscenze, la comunicazione informale per ricercare conoscenze trasversali alle singole direzioni, le formazioni veloci su determinati argomenti, diventano pertanto determinanti per realizzare progetti o nuove attività, trovare soluzioni a determinati problemi, essere più veloci dei concorrenti.

Lavorare significa pertanto attivare forme di dialogo continue all'interno dell'organizzazione: riunirsi, comunicare, scambiare informazioni sono il nuovo modo di lavorare. Aumenta l'interazione formale e informale tra persone, il lavoro in team diventa strategico: è dal confronto che si sviluppano nuovi progetti. Uno dei nuovi atteggiamenti delle aziende è creare ambienti di lavoro, di servizio o di riunione aperti allo scambio e al contatto con i colleghi: il posto di lavoro diventa una piazza dove si sviluppano relazioni sociali e comunicative. Si passa dall'ufficio fondato sul dimensionamento degli spazi in funzione del livello gerarchico, all'ufficio che offre opportunità di lavorare in gruppo, condividendo le risorse (tecniche e cognitive) e gestendo al meglio le risorse intellettuali.

## 2 Progettare ambienti di lavoro “su misura”

Di seguito sono presentati alcuni casi presi dalla letteratura che mettono in evidenza il rapporto tra spazio fisico di lavoro e organizzazione in ottica innovativa. L'obiettivo è infatti quello di favorire la relazione e lo scambio di informazioni tra le persone per agevolare i processi innovativi sia in “ottica azienda” (migliorare i processi interni e i prodotti finali) sia in “ottica lavoratore” (migliorare le performance dei singoli).

### 2.1 Lo spazio fisico dei team

Nella ricerca di Lisa M. Covi e Judy S. Olson, “*A Room of Your Own: What do we learn about teamwork from assessing teams in dedicated project rooms?*”, mette in evidenza la risorsa spazio dedicata ai gruppi di lavoro: le “project rooms”.

La ricerca evidenzia due tipi di project room:

- “*live-in project room*” - i membri del team di lavoro non hanno un ufficio privato e trascorrono tutte le ore di lavoro all'interno della “*live-in project room*”, denominata anche “*skunk works*”. In genere



le postazioni degli utenti sono disposte lungo il perimetro mentre al centro è previsto uno spazio comune per riunirsi e lavorare insieme. Un team che lavora in una “project room” ha a disposizione numerosi strumenti per condividere la conoscenza e facilitare il coordinamento dei lavori. Ai muri possono esserci lavagne o fogli che riportano lo stato di avanzamento delle attività, i documenti ufficiali e risultati raggiunti. Questi strumenti permettono a tutti i membri del gruppo di aver ben presente lo stato del proprio lavoro rispetto a quello del team e garantiscono il rispetto delle scadenze.

- “not live-in project room” - i membri del team sono in costante contatto gli uni con gli altri; viene favorita la comunicazione e l’interazione tra le persone ed agevolato lo scambio di conoscenza tacita. Un problema vissuto all’interno delle “live-in project rooms”, dette anche “war rooms”, sono i conflitti tra lo stile di lavoro dei singoli e quello del team. È infatti necessario garantire uno spazio sufficiente tra le postazioni individuali di lavoro e stabilire delle norme per l’utilizzo dello spazio comune. Ciascun membro del team ha un proprio ufficio e non trascorre tutte le ore di lavoro nella “war room”. In genere in queste project rooms i partecipanti si riuniscono in base ad orari di incontro e si dispongono attorno ad un tavolo e lavorano faccia a faccia invece che nelle aree di lavoro individuali.

## 2.2 I nuovi open space: apertura all’organizzazione e ai clienti

Molti casi hanno messo in evidenza che quando manager e impiegati condividono la stessa area esponendosi ad un controllo reciproco, il tempo impiegato in attività non produttive è minore rispetto ad una situazione di totale isolamento fisico. Un ufficio open-space, quando non è pensato come una semplice riduzione dei costi, elimina automaticamente le distanze psicologiche tra i vari livelli del personale motivando gli impiegati a sentirsi parte integrante dell’azienda.

Lo spazio comune accentua l’attitudine a lavorare in team sviluppando una maggiore determinazione a conseguire un risultato comune a tutti i membri del gruppo.

Condividere lo spazio con i propri diretti superiori consente di perseguire due grandi benefici: in primo luogo gli impiegati capiscono il lavoro più velocemente e lo realizzano meglio, inoltre anche i manager divengono più attivi nelle attività front-line e nella risoluzione dei problemi e dei colli di bottiglia.

È stato inoltre provato che nelle organizzazioni customer centric accogliere il cliente all’interno di un ufficio open space è sinonimo di “porre il cliente al centro del business” facendogli percepire a pelle “la salute” dell’azienda.

## 2.3 Alternative Officing Strategies

Alternative Officing Strategies (AOS) è un termine che viene oggi utilizzato per definire le nuove modalità di lavoro che si staccano dalla fisicità della postazione singola e si ricreano in contesti e scenari di assoluta mobilità, virtualità e apertura verso l’azienda e i clienti (Steelcase). Questi spazi puntano a perseguire, assieme alle altre dimensioni aziendali, gli obiettivi di business. Diverse le aziende che lo hanno adottato.



Diverse le aziende che lo hanno adottato soprattutto per poter operare in un settore altamente competitivo, per accelerare il processo di sviluppo del prodotto. In particolare, diversi casi (es. la Hitachi) mettono in evidenza che con il nuovo spazio:

- ❖ migliora la comunicazione riattribuendo allo spazio la sua qualità relazionale;
- ❖ lo spazio di lavoro diviene flessibile: l'analisi delle attività, dei flussi comunicativi e delle caratteristiche dei singoli lavoratori consente la formazione di nuovi set spaziali che possono coesistere contemporaneamente o trasformarsi facilmente;
- ❖ l'ambiente diviene tranquillo: si ricrea il giusto equilibrio tra ambienti aperti, di supporto alle attività di gruppo, e ambienti chiusi, di supporto alle attività individuali;
- ❖ migliora l'adiacenza alle risorse comuni;
- ❖ progettato in parte dal lavoratore in base alle sue reali esigenze, diviene un valido strumento lavorativo che facilita la creatività e la condivisione di conoscenza.

Diverso il caso per la General Electric: la postazione di lavoro fissa dei dipendenti field è stata rimpiazzata da nuovi strumenti di comunicazioni per consentire di lavoro anywhere, anytime. L'obiettivo per l'azienda è stato di consentire a questa popolazione di lavorare meno in ufficio e lavorare di più presso il cliente. In ufficio sono state create degli "hot desk" per consentire a questi lavoratori di "appoggiarsi" una volta in azienda.

La National City Bank ha invece investito sui team come modalità per aumentare la soddisfazione del cliente. È stato adottato l'open space e sono state create delle aree in cui i dipendenti possono facilmente lavorare insieme e che possono facilmente essere adattate al lavoro in team. La ripartizione dello spazio per funzioni piuttosto che per status ha inoltre favorito le persone a sentirsi uguali.

#### **2.4 Lo spazio della creatività**

Fabrica<sup>2</sup>, centro di ricerca sulla comunicazione della Benetton, costituisce un luogo di incontro tra persone, linguaggi e forme di espressione, territori, campi artistici. L'obiettivo di Fabrica sono l'innovazione e l'internazionalità per coniugare cultura e industria: design, musica, cinema, fotografia, prodotti editoriali e Internet diventano i mezzi cui la comunicazione si affida per veicolare la "cultura industriale" e "l'intelligenza" dell'impresa. Giovani creativi selezionati da tutto il mondo sono invitati a sviluppare progetti concreti di comunicazione sotto la direzione artistica di alcuni dei principali protagonisti dei diversi settori.

---

<sup>2</sup> Per maggiori dettagli [www.fabrica.it](http://www.fabrica.it).



Il complesso architettonico che ospita Fabbrica si trova nei pressi di Treviso, un'antica villa del XVII secolo restaurata e ridisegnata dall'architetto Giapponese Tadao Ando.

Fabrica è un po' tante cose: una scuola, un centro di ricerca, un serbatoio culturale e non può essere rigidamente catalogata; questo è il suo segno distintivo ed innovativo e si rispecchia perfettamente negli spazi progettati da Tadao Ando.

L'esempio di Fabrica è significativo perché evidenzia una grande attenzione ai messaggi che lo spazio trasmette; l'edificio è stato progettato per riflettere l'attività che si svolge all'interno del complesso; gli elementi architettonici, travi di legno, archi di pietra, colonne, si combinano tra loro in modo eclettico ma armonico seguendo una logica irrazionale così come le persone di etnie e lingue diverse collaborano ogni giorno seguendo quella stessa logica irrazionale che è alla base della creatività.

## 2.5 Lo spazio nelle learning organization

Due esempi recenti di progettazione organizzativa combinata con il design degli ambienti di lavoro sono IBM e Microsoft. L'obiettivo per queste due grosse organizzazioni è identico: creare le condizioni idonee per sviluppare forme di learning organisation. Un tale obiettivo è raggiungibile da un punto di vista organizzativo ed è supportato dallo spazio di lavoro attraverso la diffusione e lo sviluppo di comunità i cui membri sono caratterizzati da una forte propensione all'apprendimento, alla creazione e alla condivisione di nuova conoscenza, alla partecipazione attiva, alla capacità di saper comunicare non solo all'interno ma anche all'esterno.

L'interazione è diventata fondamentale per Microsoft al "*Center for Information Work*"<sup>3</sup>: gli stessi clienti divengono fonte di innovazione in quanto chiamati ad esprimersi sull'utilizzo di mezzi sperimentali e ancora in via di sviluppo per risolvere casi di crisi all'interno delle organizzazioni. L'interazione con il cliente è considerata indispensabile per lo sviluppo di nuove idee. In questo centro ai visitatori viene proposta una immagine di quelli che saranno i probabili scenari dei posti di lavoro del futuro evidenziandone i vantaggi a livello funzionale e di come tali innovazioni possano avvantaggiare il management nello svolgimento delle proprie attività sia in situazioni di equilibrio che di gravi conflitti. Thomas Gruver, manager del marketing di Microsoft, afferma che l'obiettivo principale è quello di fornire ai clienti una finestra che dia accesso al pensiero della sua azienda.

Come Microsoft anche Ibm ha provato ad ipotizzare con "*Bluespace*"<sup>4</sup> quelli che potranno essere gli scenari di lavoro del futuro. L'obiettivo principale è quello di riuscire a coniugare alla luce delle ultime innovazioni tecnologiche sia il lavoro individuale che collettivo. Tutto ciò cercando di creare ambienti confortevoli, e sottolineando la relazione tra privacy del lavoro individuale e interazione del lavoro di gruppo. Il middleware di Bluespace consente di rappresentare le informazioni del contesto lavorativo attraverso le ultime tecnologie, provvedendo a condividere le informazioni, trattarle in maniera attiva e

<sup>3</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/features/2002/sep02/09-26ciw.asp>

<sup>4</sup> <http://www.research.ibm.com/MobileComputing/BlueSpace.html>



generando interazioni. Offrendo scenari di lavoro futuristici l'obiettivo rimane sempre quello di riuscire a coniugare il lavoro individuale e quello d'equipe ponendo in risalto l'interazione.

## Conclusioni

Al posto dei modelli organizzativi per l'innovazione, più o meno ottimali, si dovrebbe pertanto cominciare a parlare di un modello di innovazione privo di caratteristiche strutturali precise, ma capace di generare molteplici forme di organizzazione, i contesti per l'appunto, diversi ed adatti a rispondere alle esigenze strutturali contingenti. Si tratta di una lettura organizzativa priva di struttura fissa, che possiamo definire: *gestaltende kraft* (forza configurante). Essa si può rivelare fonte inesauribile di forme di organizzazione per la sua capacità di generare in maniera efficiente nuove combinazioni di risorse, strutture, ed adattarsi ogni volta alle esigenze dell'ambiente.

Rispetto ai vecchi modelli d'innovazione le sue "nuove" caratteristiche sono:

- ❖ emergenza;
- ❖ flessibilità;
- ❖ variazione;
- ❖ ridondanza;
- ❖ trasformazione.

Questo dovrebbe rappresentare, inoltre, un'idea di modello organizzativo pronto a fronteggiare *breakdown*, sorprese e soprattutto emergenze. Può essere ulteriormente inteso come un modello in continuo adattamento, pronto a fronteggiare qualsiasi cambiamento, non solo nei prodotti, nei mercati e nelle tecnologie, ma nell'identità dell'impresa stessa e del settore cui essa appartiene.

Comunque, ragionare per contesti ci insegna a rispettare i limiti della razionalità umana. Il mondo non è modificabile a piacimento, persegue i propri interessi.

Lasciare dunque che le organizzazioni si auto-organizzino, trovando i propri equilibri al di là del predeterminabile, è una strada percorribile.

L'attenzione alla creazione di contesti ad alta propensione innovativa ci costringe ad immaginare l'organizzazione come l'insieme "de-strutturato" di spazio, tempo, organizzazione e sistemi cognitivi.

Come già anticipato, il nostro presupposto è che ci sono delle particolari configurazioni del "contesto" che possono aumentare (anche se non rendere sicura) la propensione all'innovazione. Non si tratta d'imparare a prevedere quello che potrebbero fare i singoli individui, ma comprendere le dinamiche di interazione tra le dimensioni, quindi il "dinamismo del contesto" ed il modo in cui le persone lo agiscono.

Questo è ciò che noi definiamo il "contesto dell'innovazione": un mix-equilibrio tra organizzazione-spazio-sistemicognitivi-tempo.



## **Bibliografia**

Gandolfi E., La Flessibilità diventa arte, da *Ottagono*, n. 161, 2003

Steelcase Paper, raccolta 1997–2000

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University press, Inc., 1995 (trad. It. *The Knowledge-Creating Company. "Creare le dinamiche dell'innovazione"*, Milano, Guerini Associati, 1997)

Nonaka I., Konno N., "The Concept of "ba". Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, vol. 40, n.3, spring 1998

Distratis M., Ferrari G., Paoli M., *Creare contesti per innovare. La dimensione fisica dell'innovazione*, Franco Angeli, 2006

De Bernardis L., Distratis M., Ferrari G., Nunziata E., *Team per il successo. Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance*, Franco Angeli, 2007

Casciani S., Fiorenza O., Roj M. (2000), *ProgettoCMR, Workscape/Workspace. I nuovi scenari dell'ufficio*, Skira

