

Future Office

Intervista a Nicola Gillen

di

Giuliano Testi

Sotto molti aspetti, il posto di lavoro, l'ufficio e il modo di lavorare delle persone sono cambiati significativamente nel tempo. Gran parte del cambiamento che ci aspettiamo di vedere domani sta già accadendo oggi, ed i processi che già erano in corso sono stati accelerati dalla pandemia dovuta al Covid-19. A questo dobbiamo aggiungere che la prossima generazione di lavoratori vuole una maggiore soddisfazione sul lavoro e un maggiore controllo su come, dove e quando lavorare. Vogliono anche spazi che consentano loro di collaborare, condividere idee ed innovare. Ho avuto l'opportunità di affrontare questi importanti argomenti con Nicola Gillen, unanimemente riconosciuta nel settore come un'autorità leader in materia di strategia sul posto di lavoro, design e gestione del cambiamento comportamentale.

Nicola, per prima cosa vorrei che tu ti presentassi ai nostri lettori...

Attualmente dirigo *Total Workplace* di Cushman & Wakefield per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa e, come parte di questo, sono alla guida del *consulting group* – sempre di Cushman & Wakefield – per le stesse aree geografiche. Sono un'architetta ed ho speso oltre venticinque anni lavorando con organizzazioni che si occupano del futuro del lavoro e degli spazi lavorativi. Tra l'altro, ho compiuto parte dei miei studi a Firenze, un'esperienza favolosa, un *beautiful place*.

Quando affronti un nuovo progetto, quali sono i primi elementi su cui ti concentri?

La prima cosa su cui ci concentriamo è la *vision* aziendale. Quali sono lo scopo e la visione dell'organizzazione? Di solito le organizzazioni ci parlano subito di crescita, di cultura e di persone. I nostri progetti sono molto dominati dalle persone. Come architetto, la mia filosofia è quella di conciliare i concetti di ambiente e di comportamento, esaminando come l'uno influenza l'altro. Quindi per me l'architettura è una sorta di contenitore che accoglie i comportamenti delle persone, la produttività aziendale, e sempre di più la cultura. E penso che la pandemia abbia effettivamente reso sempre più evidente l'importanza del collegamento fisico tra le persone e le comunità. Quindi, nei nostri progetti adesso ci occupiamo molto di questo, così come teniamo in debito conto l'innovazione tecnologica.

Hai menzionato l'area EMEA [Europa, Medio Oriente e Africa], quindi sei coinvolta in progetti che si sono sviluppati in diversi paesi. La cultura di un paese influisce sul modo di progettare il luogo di lavoro?

Sì, assolutamente, ed influisce in vario modo. Quando iniziamo a lavorare con i leader, cerchiamo di capire il loro *business purpose*, la loro cultura aziendale; potrebbero essere cose come

l'innovazione e l'apprendimento. A questo punto cerchiamo di catturare questi input elaborando delle linee guida globali circa il luogo di lavoro che successivamente, in modo sempre coerente con il modello, possano riflettere e rispettare le culture locali. Per farti un esempio... abbiamo realizzato molti progetti che coprono più aree geografiche, ed il modo in cui le persone si incontrano e socializzano varia a seconda del paese. In Asia, potrebbe essere il tè nel pomeriggio, nei Paesi Bassi o nel Regno Unito potrebbero essere delle birre bevute dopo il lavoro, in Italia e in Spagna potrebbero essere pranzi lunghi e favolosi intorno ad un sacco di cibo. Sai, è diverso in ogni posto e si tratta di elementi molto importanti da considerare affinché qualsiasi strategia globale riguardante il luogo di lavoro sia allineata e rifletta anche la cultura locale. E poi direi che la terza dimensione della cultura riguarda la demografia e le generazioni. Quindi possiamo dire che le persone hanno esperienze culturali coerenti all'interno dei paesi, esperienze coerenti all'interno delle aziende ed esperienze coerenti tra le generazioni. È un argomento dibattuto, sul quale si scrive molto... la generazione X, i millennials, la generazione Z, cosa pensano, cosa vogliono... Tutto questo si riflette in modo diverso nei vari paesi.

In effetti, oggi – per la prima volta – abbiamo quattro generazioni che lavorano assieme e condividono gli spazi di lavoro, dai *baby boomers* alla generazione Z. Come è possibile creare il luogo di lavoro giusto per far convivere le varie generazioni? Mi sembra piuttosto complicato...

È sicuramente una bella sfida, ed oggi c'è sicuramente molta più attenzione su questo aspetto. Forse non tutti hanno pensato a questo problema, ma sicuramente negli ultimi dieci anni è stato qualcosa su cui le organizzazioni si sono concentrate. Le varie generazioni sono fortemente influenzate dalla fase della vita che attraversano. I giovani che potrebbero non avere responsabilità, mutui e figli, hanno determinate priorità; quelli di noi che si trovano nell'età di mezzo, con bambini, cani, case, eccetera hanno altre priorità; ma anche chi appartiene alla generazione più anziana ha priorità del tutto peculiari. Noi abbiamo uno strumento di ricerca chiamato *Experience per square foot* che cattura l'esperienza delle persone sul posto di lavoro. Lo abbiamo utilizzato più volte durante la pandemia, ottenendo 140.000 risposte da dipendenti che lavorano in cento aziende diverse di cento paesi diversi. Tutta questa mole di dati la suddividiamo su base demografica. La forza lavoro più anziana – i *baby boomers* – è quella che ha vissuto l'esperienza più positiva negli ultimi due anni, tra le varie generazioni. Probabilmente è stato perché disponevano di una stanza in cui lavorare, senza bambini che correvano dentro e fuori. Erano maturi nelle loro carriere. Sapevano cosa stavano facendo. Avevano stabilito delle reti. Quelli delle generazioni di mezzo hanno lottato di più perché in molti paesi hanno dovuto conciliare la *dad* con il lavoro. La forza lavoro più giovane ha riportato i livelli più bassi di esperienza durante la pandemia. Forse abitavano in appartamenti condivisi, con spazio insufficiente per lavorare, probabilmente non ergonomico. Hanno poi rinunciato agli appartamenti nei centri cittadini e sono ritornati nelle case dei genitori, il che non è sempre l'ideale. Ma penso, cosa più importante, che manchino loro la cultura, l'aspetto formativo ed il lato sociale del lavoro. Tutto questo ha davvero influenzato la loro esperienza.

Come tutti ben sappiamo, abbiamo ancora a che fare con il Covid-19. In che modo la pandemia influenzerà la futura progettazione degli spazi di lavoro?

Questa è una domanda molto importante. I cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo sul lavoro e sul posto di lavoro si verificano da decenni. Il Covid non ha creato una serie di condizioni nuove per noi. Sono anni che parliamo di questi cambiamenti e con questi cambiamenti intendo la digitalizzazione, luoghi di lavoro multigenerazionali e l'offuscamento dei confini tra i settori. Oggi sempre più organizzazioni si descriverebbero come aziende *tech*, ma i processi erano già presenti anche prima. Penso che ciò che ha fatto il Covid è che ci ha reso coscienti di trasformazioni che erano in atto da dieci o venti anni in termini di adozione di massa di un diverso modo di lavorare. Già prima del Covid c'erano molte organizzazioni che lavoravano in modo agile o flessibile. Noi abbiamo realizzato uno specifico sondaggio, ed è risultato che la maggior parte delle aziende aveva già un programma di lavoro agile e flessibile prima della pandemia, ma ora – semplicemente – viene adottato in misura molto maggiore. Inoltre, è utile fare riferimento alle diverse generazioni riguardo l'esperienza Covid. In molte organizzazioni, i *baby boomers* sono ancora i decisori. E prima del Covid tendevano a essere riluttanti nell'attuare programmi di lavoro agile o flessibile. Adesso che hanno vissuto un'esperienza più positiva rispetto a qualsiasi altra generazione, sono molto più aperti e stanno spingendo forte in quella direzione. Ritengo che vedremo la progressiva dispersione del lavoro in più luoghi ma, forse ironicamente, penso che più il lavoro diventa virtuale, più importante è il ruolo del luogo fisico e della connessione fisica nel mantenere le comunità legate e allineate ai valori comuni e allo scopo. Ed il ruolo dell'ufficio sarà molto importante nel farlo.

Il numero di maggio 2021 della nostra rivista è stato dedicato all'economia circolare. Vorrei chiederti se i concetti fondamentali dell'economia circolare stanno diventando importanti nel design...

Sì, assolutamente. Penso che la Cop26 [Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici del 2021] abbia dato una forte spinta, il che è fantastico. Ovviamente è un tema che è cresciuto di importanza nel corso degli anni e nei nostri dati vediamo un cambiamento nella mentalità delle grandi aziende che, dopo la Cop26, gli attribuiscono una priorità maggiore. Ancora una volta, tornerei al pensiero generazionale. Più la forza lavoro è giovane più la spinta sarà forte. Quindi diventa sempre più importante per le nostre aziende non solo inseguire i propri obiettivi e contribuire alla riduzione delle emissioni, ma anche puntare in modo significativo sulla fidelizzazione e sul reclutamento, in modo tale che le persone vorranno lavorare per quelle aziende che hanno una politica Esg positiva e stanno facendo la loro parte per migliorare la situazione. Vediamo che ciò accade a un livello molto pratico, con le persone che prendono i treni piuttosto che volare, o che riducono l'utilizzo della plastica monouso. Il lavoro da remoto contribuisce alla riduzione delle emissioni. In precedenza, per default, tutti noi viaggiavamo dentro e fuori le città ogni giorno, anche se avremmo potuto lavorare da soli, anche se avremmo potuto farlo da casa. Ora le persone vanno in ufficio se hanno un motivo per farlo, piuttosto che per impostazione predefinita, ad esempio per incontrare persone in eventi speciali, e cose di questo tipo.

Oggi le aziende stanno dando sempre più importanza alle persone, molto più di quanto non accadesse qualche tempo fa. Il tema del *wellbeing* sta diventando sempre più importante. Come si introduce il concetto di *wellbeing* nella progettazione degli ambienti di lavoro?

Il tema del *wellbeing* affiora molto rapidamente nelle nostre conversazioni, ed anche questo aspetto è stato influenzato dalla pandemia. Alcune cose che potevano essere considerate belle da avere

prima del Covid, come un programma di benessere per i dipendenti, sono ora considerate una necessità. Sono un'aspettativa. Uno degli aspetti negativi del Covid è stato lo scarso benessere dei dipendenti. Abbiamo davvero visto le persone soffrire in termini di orari di lavoro più lunghi, in termini di non essere in grado di disconnettersi. È interessante evidenziare che la maggior parte delle persone avrebbe considerato il proprio tragitto giornaliero casa-lavoro come un'esperienza negativa, che richiede tempo, sgradevole dal punto di vista ambientale. Ma in realtà serviva come importante strumento di benessere. Pensiamo ai genitori che lavorano... quel tempo passato in treno o in macchina era probabilmente l'unico momento della giornata che avevano davvero per sé stessi, senza per forza di cose parlare con altre persone o essere impegnati. Senza quella transizione ed i tempi di inattività tra il lavoro e la casa, le persone hanno avuto difficoltà a staccare la spina. Quindi il benessere è diventato molto più accentuato come problema. Noi andremo a raccogliere dati su come si sentono le persone per capire quali aspetti del benessere sono importanti. È fisico? È emotivo? È intellettuale? È importante guardarlo in senso lato perché il benessere non sarà la stessa cosa per tutti. E poi dovremo lavorare con le organizzazioni per individuare le soluzioni idonee per affrontare questo problema, il che includerà sia un programma di benessere completo attorno alle attività, sia l'attenzione al benessere nei confronti dell'ambiente fisico. E quindi creare ambienti ben illuminati, ben ventilati e stimolanti in cui trovarsi. Questa sarà una delle sfide più grandi che vediamo derivare dalla nostra esperienza. I dati in nostro possesso indicano che i dipendenti cercano ispirazione quando vengono in ufficio; dobbiamo creare un ambiente che offra scelta, varietà e ispirazione. Non più file e file di scrivanie, ma una scelta molto più ampia di spazio individuale, spazio tranquillo, spazio sociale, spazio di apprendimento, per permettere alle persone di muoversi e connettersi tra loro.

Fino a qualche decennio fa era difficile convincere i clienti a vedere il valore degli spazi non lavorativi, come gli ambienti esterni o le aree ricreative. La situazione è cambiata o ci sono ancora difficoltà a farne comprenderne l'importanza?

Anche questo aspetto ha avuto un cambiamento significativo con il Covid. Hai ragione quando dici che in generale, prima della pandemia, quelli che erano gli spazi di condivisione venivano erosi a favore del *desking*, specialmente in un ambiente aziendale in cui tutti possedevano una scrivania. Questo accade meno in un ambiente in cui le persone condividono le scrivanie, dove il mio spazio diviene lo spazio del team, con una scelta molto più ampia su dove lavorare. Ora ci si pone una sfida ulteriore: i luoghi di lavoro devono essere migliori di quelli domestici per attirare le persone. Penso che il motivo per cui le persone vengono in ufficio sia per incontrare altre persone e non per lavorare da sole a una scrivania. Stiamo assistendo a un significativo spostamento verso l'alto delle richieste in termini di creazione di spazi sociali e di apprendimento condivisi. Questo sarà un driver di progettazione molto importante per il futuro.

Sono un po' curioso di sapere che tipo di ufficio hai...

Noi abbiamo diversi uffici... Di solito vivo a Londra ma in questo momento sono seduta in uno dei nostri uffici nei Paesi Bassi. Si tratta di un allestimento piuttosto nuovo, fatto in risposta al Covid, e risponde a quanto ti ho detto in precedenza sul tema della condivisione delle scrivanie all'interno del team di lavoro. Tutti vengono qui, si possono incontrare facilmente, hanno le loro cose ed il loro

materiale. Abbiamo grandi aree condivise e una grande cucina. Ci concentriamo molto sullo spazio collaborativo in modo che le persone possano stare facilmente insieme.

Ho un'ultima domanda per te, e riguarda la realtà virtuale. Vorrei sapere se sta diventando un elemento rilevante nella progettazione degli uffici...

Sì, lo è. Direi che è un processo lento ed ancora in fase di sviluppo, ma sarà una caratteristica significativa del posto di lavoro in futuro. Ricorderai che in *"Future Office"*, come parte della nostra ricerca, abbiamo condotto un *hackathon* su quale dovrebbe essere il futuro, e la risposta vincente è stata un ambiente immersivo completamente virtuale in modo tale che le persone possano vivere in comunità fisiche e collegarsi per lavorare virtualmente attraverso i loro *headset*. Si tratta certamente di una visione estrema; il posto di lavoro fisico resterà incredibilmente importante, perché fondamentale è il contatto fisico per la costruzione di relazioni e per la comunicazione. Ritengo che gli ambienti immersivi diventeranno molto più sofisticati e al momento abbiamo un progetto di ricerca che ne sta testando molti. Ma non credo che sostituiranno il luogo fisico. Ti consiglio un gran bel libro, intitolato *"Lost Connections"*, dal quale viene una importante citazione: i social media non sostituiscono la vita sociale.