



## IDEE

## Gli spazi della vita quotidiana devono favorire le relazioni

CARLO RATTI a pagina 15

### IL BENESSERE DELLA SOCIETÀ

# Gli spazi della vita quotidiana devono favorire le relazioni

I rapporti di conoscenza casuale, che spesso si formano sul posto di lavoro, sono fondamentali per esporre le persone a idee diverse. Il Covid li ha messi in crisi, architettura e urbanistica del futuro possono incentivarli

Lavoro in ufficio o lavoro da remoto? Da oltre due anni e mezzo, il tema continua a provocare accese discussioni,

con un campo diviso tra chi sostiene lo smart working e chi si oppone a esso. All'inizio della pandemia, i tecnofili più appassionati si erano affrettati a decretare la morte dell'ufficio, sancendone la completa sostituzione da parte del digitale, grazie ai programmi per videochiamate Zoom o Teams. Ma, superate le fasi più acute della crisi sanitaria, gli appelli a un ritorno al luogo di lavoro tradizionale si sono fatti più insistenti.

#### Nuova normalità?

La luna di miele tra il lavoro da casa e le grandi imprese tecnologiche è terminata lo scorso giugno, quando il fondatore di Tesla, Elon Musk, ha rilasciato un ultimatum ai propri impiegati che suonava più o meno così: o trascorrete in azienda di persona almeno 40 ore alla settimana, o sarete licenziati. A livello statistico, le ultime indicazioni legate al "ritorno al lavoro" in arrivo dagli Stati Uniti rivelano che il tasso di occupazione degli edifici per uffici è ancora inferiore al 50 per cento del totale (dati provenienti dal gruppo Kastle, che monitora ogni giorno nelle metropoli americane l'uso dei tesserini di accesso agli uffici).

Al netto di possibili minacce come quella di Musk, un lavoratore su due non ha intenzione di abbandonare la propria scrivania domestica. È questo il "new normal" del mondo del lavoro? Se davvero così fosse, diventa urgente andare a studiare in che modo lo smart working potrebbe andare a influenzare fattori come la produttività e l'innovazione.

#### La ricerca

Per approfondire questo tema, il nostro laboratorio al Massachusetts Institute of Technology (Mit) di Boston ha intrapreso un vasto studio basato sui big data e sulle reti di comunicazione. La ricerca, realizzata tra gli altri insieme a colleghi del Cnr italiano, della Texas A&M University, della Technical University of Denmark e dell'università di Oxford, è stata pubblicata poche settimane fa sulla rivista scientifica Nature, e potrebbe aiutarci ad affrontare in modo meno soggettivo il dilemma tra lavoro in ufficio e lavoro da remoto.

Lo studio è cominciato alla fine del 2019, quando abbiamo iniziato a raccogliere dati dalla rete email del Mit. Tutto è cambiato con l'arrivo del Covid-19, il quale ci ha posto di fronte a condizioni sperimentali eccezionali. Da un giorno all'altro, a causa del lockdown, è stata rimossa una variabile cruciale del nostro esperimento: lo spazio fisico. Questo ha impartito una svolta inaspettata al nostro studio delle reti sociali.

#### La forza dei legami

Prima di andare a vedere i risultati in dettaglio, è necessario fare un passo indietro. Negli anni

Settanta del Novecento, il sociologo americano Mark Granovetter scrisse un celebre articolo scientifico dal titolo "La forza dei legami deboli". In base alla sua analisi, le nostre reti sociali sono costituite sia da "legami forti" (relazioni strette, in cui i nostri amici sono anche amici tra di loro) sia da "legami deboli" (conoscenti casuali con cui di solito non condividiamo altre amicizie).

Mentre i legami forti tendono a formare reti dense e tra loro sovrapposte, i legami deboli sono "ponti" che ci collegano a un gruppo di persone più ampio e diversificato. Mettendo in relazione tra loro cerchie sociali distaccate, i legami deboli sono il tramite fondamentale attraverso il quale ciascuno di noi può entrare in contatto con la diversità. Essi diventano così dei canali preferenziali per l'innovazione: ci permettono di metterci in discussione, e allo stesso tempo favoriscono la circolazione e la diffusione di idee nuove.

#### Rischio polarizzazione

Ebbene: i dati raccolti durante il Covid-19 nel nostro studio hanno mostrato che il 23 marzo 2020 — giorno in cui è iniziato il lockdown nell'area di Boston, incluso il campus Mit — i legami deboli nella rete sociale universitaria sono crollati, mostrando un calo improvviso del 38 per cento. Nei 18 mesi successivi, abbiamo misurato una perdita cumu-

lativa di oltre 5.100 nuovi legami deboli, circa due per ogni individuo.

In parallelo, anche le connessioni di ciascuno di noi si sono fatte sempre più stagnanti, limitate agli stessi contatti sociali, settimana dopo settimana. Se si prolungasse nel tempo, questa tendenza potrebbe avere conseguenze allarmanti. Ciascuno di noi, ritirato nella propria "eco chamber" (camera dell'eco), finirebbe col rafforzare e consolidare le proprie opinioni: ricetta perfetta per una società polarizzata.

Se i risultati fin qui descritti sono coerenti con quelli di altre ricerche scientifiche recenti, ciò che differenzia il nostro lavoro è che per la prima volta abbiamo potuto analizzare gli effetti del progressivo ritorno al campus nell'autunno 2021.

Abbiamo così osservato che la vicinanza fisica ha contribuito a rinnovare i legami deboli: i colleghi che si trovavano di nuovo vicini, nelle stesse stanze o negli stessi edifici, hanno iniziato a formare legami nuovi. Il nostro modello ha rivelato che la complessità delle interazioni umane può essere catturata in una formula matematica sorprendentemente precisa, inversamente proporzionale alla distanza.

#### Il tempo in ufficio

Dati alla mano, possiamo ora analizzare il futuro del lavoro a distanza con un approccio basato sull'evidenza. Innanzitutto, dobbiamo escludere che sia necessario tornare in ufficio a tempo pieno, come ipotizzato da alcuni. Procedere in questa direzione significherebbe negare gli

innumerevoli vantaggi di benessere personale apportati dallo smart working.

La nostra ricerca ci spinge a trarre altre conclusioni, a partire da una constatazione fondamentale: l'importanza dello spazio fisico. In questo senso, un regime "ibrido" sembra configurarsi come lo scenario di lavoro migliore. Nei prossimi mesi saremo in grado di determinare quale sia la quantità minima di presenza di persona in ufficio di cui abbiamo bisogno per creare e mantenere più legami deboli possibili, a loro volta necessari per l'innovazione e l'apertura alla diversità.

### Progettare spazi adatti

In parallelo, una possibile leva di azione è il design dei nostri luoghi di lavoro. Per far sì che il tempo che le persone trascorrono in ufficio sia produttivo alla creazione di legami deboli, potrebbe essere necessario andare a ripensare la **progettazione** degli spazi. Si potrebbero creare ambienti più aperti e dinamici, che incoraggino il cosiddetto "effetto macchinetta del caffè".

Lo psicologo evolutivista Robin Dunbar, che ha collaborato alla nostra ricerca, ha dedicato molta attenzione all'importanza delle conversazioni informali tra colleghi che avvengono quando lasciamo la scrivania e il computer. Una sfida per gli architetti degli uffici del futuro diventerà quella di progettare spazi che possano incentivare questo tipo di incontri casuali, portatori di serendipità.

Con il nostro studio di **progettazione**, Cra—Carlo Ratti Associati, abbiamo di recente iniziato a sperimentare su questi temi, ad esempio con il progetto del nuovo Open Innovation Center del Gruppo Sella a Torino.

L'imperativo di incentivare i legami deboli non si deve però limitare ai confini dell'ufficio. Lo spazio fisico, quello urbano in particolare, possiede una caratteristica che non si trova online: l'inevitabilità. La convivenza nelle strade delle nostre città ci espone costantemente a una serie di persone e idee diverse. La metropoli, a suo modo, è il più fenomenale produttore di legami deboli.

Questo carattere, sebbene talvolta portatore di conflittualità, è esattamente il motivo per cui abbiamo bisogno dello spazio fisico, oggi più che mai. Per incentivare la dimensione di innovazione della nostra vita professiona-

le. Ma anche per rendere più coese le nostre società divise.

*Carlo Ratti dirige il Senseable City Lab al Mit di Boston ed è tra i fondatori dello studio di design Cra—Carlo Ratti Associati (Torino e New York). Il suo ultimo libro, Urbanità, è in prossima uscita per i tipi di Einaudi. Questo testo è tratto dall'intervento che ha tenuto il 2 ottobre presso il Memoria Festival di Mirandola (Mo).*

©RIPRODUZIONE RISERVATA

### Ponti

I legami deboli ci collegano a gruppi di persone ampi e diversificati

### Perché si formino legami

fra colleghi bisogna progettare spazi che producano l'effetto macchinetta del caffè

ILLUSTRAZIONE  
VIA AP

