

"Baut weniger Büros!" = "Construisez moins de bureaux!" = "Costruite meno uffici!"

Autor(en): **Hallmann, Barbara / Kleibrink, Martin**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Tec21**

Band (Jahr): **140 (2014)**

Heft: **Dossier : Das Büro = Le bureau = L'ufficio**

PDF erstellt am: **06.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390718>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



Foto: Imagestate/Tips Images

«Baut weniger Büros!»

«Construisez moins de bureaux!»

«Costruite meno uffici!»

Text: Barbara Hallmann, hallmann@tec21.ch

Der Architekt Martin Kleibrink streitet für Büros, die wirklich attraktive Arbeitsorte sind. Seine Forderung klingt absurd, seine Argumente dagegen logisch: Wenn wir unsere Räume und Abläufe intelligenter organisieren, brauchen wir weniger Flächen und sind trotzdem produktiver und motivierter.

TEC21: Herr Kleibrink, was macht ein gutes Büro aus?

Martin Kleibrink: Es muss für diejenigen, die dort arbeiten sollen, wirklich attraktiv sein und durch vielfältige Szenarien verschiedene Arbeitsprozesse optimal unterstützen. Die Nutzer müssen gern dorthin gehen, um sich auszutauschen und zusammen oder allein zu arbeiten.

Viele, die dieses Interview lesen, werden jetzt denken: Ich muss doch ohnehin jeden Tag ins Büro! Ob ich die Räume besonders attraktiv finde, tut für meinen Chef nichts zur Sache.

Kleibrink: Das stimmt momentan vielleicht noch, aber es wird nicht mehr lang so sein. Seit einiger Zeit können wir alle entkoppelt von Ort und Zeit unsere Arbeit leisten. Ich selbst arbeite nur noch recht selten vom Büro aus, obwohl ich als Teil der Baby-boomer-Generation da noch ein Exot bin. Aber die kommende Generation weiss genau, dass gute Ergebnisse nicht an einen bestimmten Ort gebunden sind. Die Herausforderung wird sein, solche Arbeitsnomaden dazu zu bringen, gern ins Büro zu kommen, um dort mit anderen zusammen zu arbeiten und zu kommunizieren. 80 % aller Ideen und Innovationen entstehen durch Face-to-Face-Kommunikation.

Wie fördert ein Büro die Lust der Menschen am Arbeiten?

Kleibrink: Für jede Aufgabe gibt es den passenden Arbeitsplatz. Muss ich konzentriert allein arbeiten, gibt es dafür kleine, vom Rest akustisch und optisch abgeschirmte Einheiten. Besprechungen – besonders von zwei, drei Personen – erhalten

L'architecte Martin Kleibrink se bat pour des bureaux qui soient des lieux de travail vraiment attractifs. Ce qu'il réclame peut paraître absurde, ses arguments sont toutefois logiques: des espaces organisés de manière plus intelligente nous rendent plus productifs et plus motivés tout en utilisant moins d'espace.

TEC21: Qu'est-ce qui fait un bon bureau?

Martin Kleibrink: Il doit être véritablement attractif pour ceux qui doivent y travailler, et doit encadrer plusieurs processus de travail, plusieurs scénarios. On doit s'y rendre avec plaisir, pour échanger, pour travailler seul ou avec d'autres.

L'architetto Martin Kleibrink si batte perché gli uffici diventino luoghi di lavoro interessanti e stimolanti. Le sue pretese possono forse sembrare azzardate, ma le sue argomentazioni sono pertinenti. Se organizziamo più intelligentemente spazi e procedure, ci occorrerà meno superficie e saremo più produttivi e motivati.

TEC21: Che cos'è per lei un «buon» ufficio?

Martin Kleibrink: Un ufficio che abbia un'attrattiva concreta per quelli che ci lavorano e che sia in grado di agevolare i processi lavorativi in una molteplicità di scenari. Gli impiegati devono andare in ufficio volentieri a lavorare coi colleghi, o soli.



Martin Kleibrink studierte Architektur in Braunschweig, Karlsruhe und Rom und promovierte 1994 zum Dr.-Ing. mit dem Schwerpunkt Bauorganisation und Bauablauf in der römischen Antike. Später war er unter anderem geschäftsführender Gesellschafter beim Büroplanungsunternehmen congena, bevor er von 2008 bis 2012 bei der Credit Suisse als Head Corporate Architecture für neuen Wind in den Bürofluren sorgte: Dank neuer Arbeitsraumkonzepte machte Kleibrink in der Grossbank «Smart Working» möglich. Seit 2012 betreibt Kleibrink ein eigenes Büro in Zürich (www.smartinspace.ch) und konzipiert Arbeitswelten im In- und Ausland.

Martin Kleibrink a étudié l'architecture à Brunswick, Karlsruhe et Rome, a été promu en 1994 au titre de Dr.-Ing., traitant en particulier de l'organisation des processus de construction dans la Rome antique. Il fut plus tard gérant et sociétaire dans

l'entreprise de planification de bureaux congena, avant d'être entre 2008 à 2012 au Crédit Suisse Head Corporate Architecture, engagé à insuffler un vent nouveau dans les couloirs des bureaux de la banque: grâce à de nouveaux concepts des places de travail, Kleibrink a rendu possible le «smart Working» dans la grande banque. Depuis 2012, Kleibrink a sa propre agence à Zurich (www.smartinspace.ch) et conçoit des ensembles de bureaux en Suisse et à l'étranger.

Martin Kleibrink studia architettura a Braunschweig, Karlsruhe e Roma e nel 1994 si laurea in ingegneria, specializzandosi in organizzazione e processi lavorativi dell'antico impero romano. Successivamente, diventa socio gerente dell'impresa «congena», specializzata nella pianificazione di spazi lavorativi, per poi essere assunto nelle vesti di Head Corporate Architecture presso il Credit Suisse, dove dal 2008 al 2012, lavora portando aria fresca e nuove vedute tra i corridoi bancari. Ripensando gli spazi lavorativi, introduce all'interno della grande banca il concetto di «smart working». Dal 2012, gestisce il suo proprio studio a Zurigo (www.smartinspace.ch), dove crea e concepisce nuovi spazi lavorativi in Svizzera e all'estero.

deutlich mehr Raum. Attraktive Kaffeebars mit Loungecharakter fördern zufällige Begegnungen. Traditionelle Büros bremsen die Kommunikation eher als sie zu fördern: Alle sitzen an monofunktionalen Arbeitsplätzen, starren auf ihre Bildschirme und schreiben Mails. Heute kostet die dafür aufgewendete Arbeitszeit die Unternehmen riesige Summen. Dabei geht manches Mail nur an den Kollegen auf der anderen Seite des Tisches. Ein gutes Bürokonzept unterstützt die spontane, informelle Kommunikation. Dafür braucht es Räume, die durch ihr Ambiente genau diese fördern.

Braucht ein solches Konzept nicht unheimlich viel Fläche?

Kleibrink: Es muss – zumindest teilweise – ein nonterritoriales Konzept dahinter stehen, in dem Schreibtische nicht fest vergeben werden. Studien haben ergeben, dass in der Regel zwischen 40 und 60 % der Arbeitsplätze in einem durchschnittlichen Unternehmen nicht besetzt sind: Jemand ist in einem Meeting, beim Kunden, krank oder im Urlaub, arbeitet Teilzeit oder von auswärts. Man muss also nicht für jeden Mitarbeiter dauernd einen eigenen Schreibtisch vorhalten. Das schafft Platz für Teamzonen, Rückzugsräume oder Besprechungsecken. Morgens entnimmt man seine Arbeitsunterlagen einem persönlichen Ablagefach und sucht sich einen freien Platz, später versorgt man die Materialien und gibt den Platz frei. So sitzt man jeden Tag mit den Kollegen zusammen, die es für die betreffenden Aufgaben braucht. Oder man zieht sich für die konzentrierte Einzelarbeit zurück.

Dieses nomadische Konzept funktioniert bestimmt nicht für alle ...

Kleibrink: Das ist bedingt richtig. Es gibt Menschen, meist «Besitzstandsbewahrer», die glauben, ohne ihren physischen Arbeitsplatz keine optimalen Ergebnisse bringen zu können. Rückwärts gerichtete Hierarchien definieren sich auch gern über die Größe und ausgewählte Lage ihrer Büros. Einzelne Aufgaben können einen festen Arbeitsplatz sinnvoll erscheinen

Beaucoup de lecteurs vont penser: je dois de toute façon aller au bureau tous les jours. Que je le trouve attractif ou non, cela laisse mon patron ni chaud ni froid.

Kleibrink: Cela est probablement encore vrai, mais cela va évoluer. Depuis quelque temps il est possible de travailler indépendamment d'un lieu ou d'un temps donnés. Ainsi, personnellement, je ne travaille que rarement dans mon bureau, et bien qu'étant de la génération du baby-boom, je reste un cas à part en la matière. Mais la nouvelle génération sait parfaitement qu'un bon rendement n'est pas lié à un lieu particulier. L'enjeu sera d'arriver à motiver les nouveaux nomades du travail à regagner avec plaisir un bureau afin de travailler en commun avec d'autres personnes. 80 % des idées et des innovations naissent lors de face-à-face entre personnes.

Comment un bureau peut-il encourager le plaisir au travail?

Kleibrink: Il y a pour chaque tâche un lieu de travail approprié. Pour me concentrer, je dois travailler seul dans une petite unité, acoustiquement et visuellement isolée de son environnement. Une discussion à deux ou à trois a besoin de beaucoup plus d'espace. Un bar à café sous la forme d'un lounge favorise les échanges informels. Les bureaux traditionnels empêchent plus la communication qu'ils ne l'encouragent: tous sont assis à une place de travail mono fonctionnelle, écrivent leurs courriels, le regard fixé sur l'écran. Cette occupation coûte actuellement des sommes énormes aux entreprises. Certains de ces courriels s'adressent au collègue assis de l'autre côté de la table. Un bon concept de bureau stimule la communication spontanée et informelle; il faut pour cela des espaces qui, par leur ambiance, la provoquent.

Un tel concept n'exige-t-il pas beaucoup plus d'espace?

Kleibrink: Il faut – en tout cas partiellement – un concept de non-territorialité, des tables de travail qui ne soient pas attribuées personnellement. Des études révèlent

2 In welchen Räumen arbeiten wir besser? Wie engagiert arbeiten wir? | Dans quels espaces travaillons-nous le mieux? A quel point sommes-nous impliqués dans notre travail? | In quali ambienti si lavora meglio? Con quale impegno stiamo lavorando?

Molti di quelli che leggeranno questa intervista penseranno: sì, però io devo comunque andare in ufficio tutti i giorni. Che trovi i locali belli oppure no, al mio capo non interessa granché.

Kleibrink: Sì, forse il discorso adesso tiene, ma le cose cambieranno. Da tempo possiamo svolgere le nostre attività svincolati da qualsiasi luogo o orario. Io stesso spesso non lavoro in ufficio, anche se, visto che faccio ancora parte della generazione del baby boom, sono un caso più unico che raro. Le nuove generazioni sanno precisamente che i buoni risultati non sono legati ad un luogo specifico. La sfida è nel riuscire a convincere i «nomadi della scrivania» a tornare in ufficio più volentieri, perché condividere il lavoro e scambiare opinioni con gli altri è importante. Nell'80 % dei casi le idee innovative nascono proprio da attività faccia a faccia.

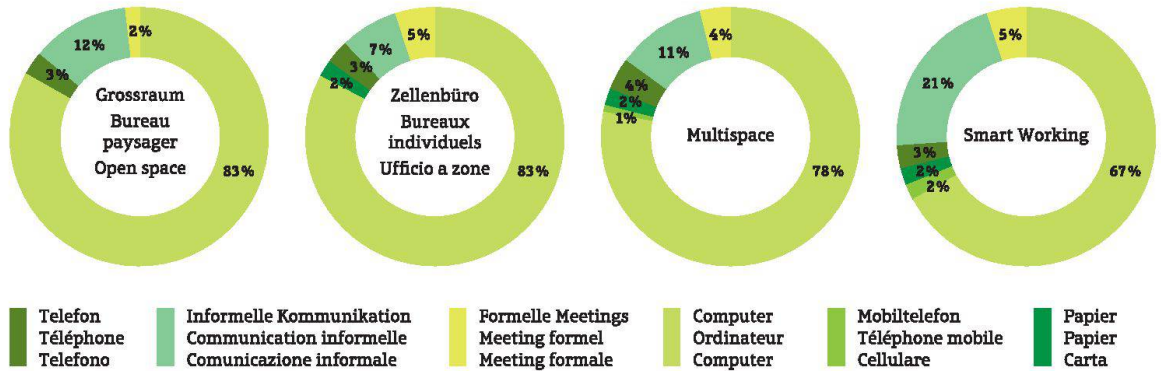
Come può un ufficio far venire voglia di lavorare?

Kleibrink: Per ogni compito esiste una postazione di lavoro adatta. Per lavorare concentrato, sceglierò un localino ben insonorizzato e senza distrazioni visive. Per i colloqui e le discussioni, con due o tre persone, ci vorrà più spazio. Per gli incontri informali l'ideale è un bel lounge bar dove gustare un buon caffè. Gli uffici di stampo tradizionale frenano la comunicazione. Tutti sono seduti alla propria scrivania monofunzionale, fissano lo schermo e scrivono messaggi elettronici, nel peggiore dei casi al collega di fronte a loro. Il tempo di lavoro così speso costa all'impresa fior di quattrini. Per contro, un ufficio organizzato bene è in grado di stimolare e rafforzare la comunicazione spontanea e informale. Ma ci vogliono i locali giusti, con l'atmosfera giusta.

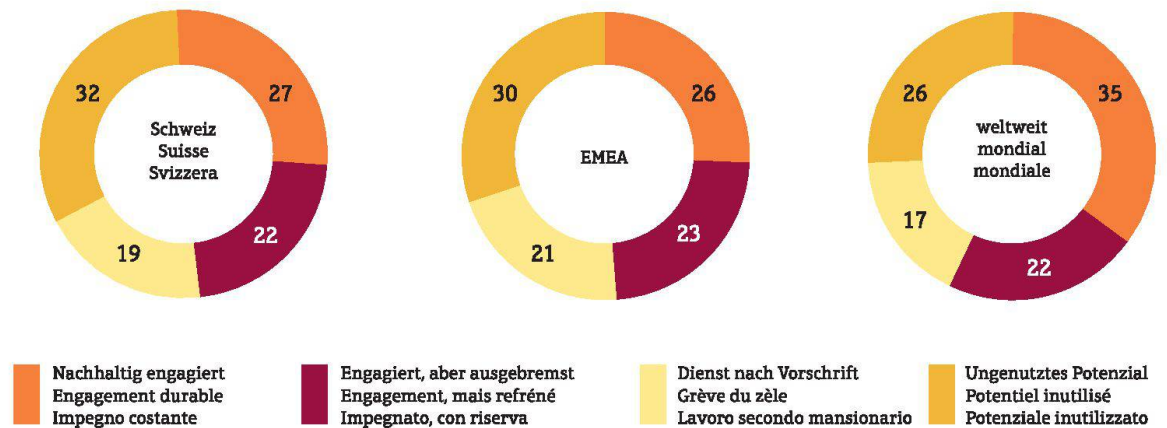
Un progetto di questo tipo ha bisogno di superfici molto estese?

Kleibrink: Alla base deve esserci, almeno in parte, l'idea dell'aterritorialità: le scrivanie non devono essere «fisse». Da alcuni studi è emerso che in media il 40-60 % delle postazioni in un'azienda di medie dimensioni non è occupato. C'è chi è a una riunione

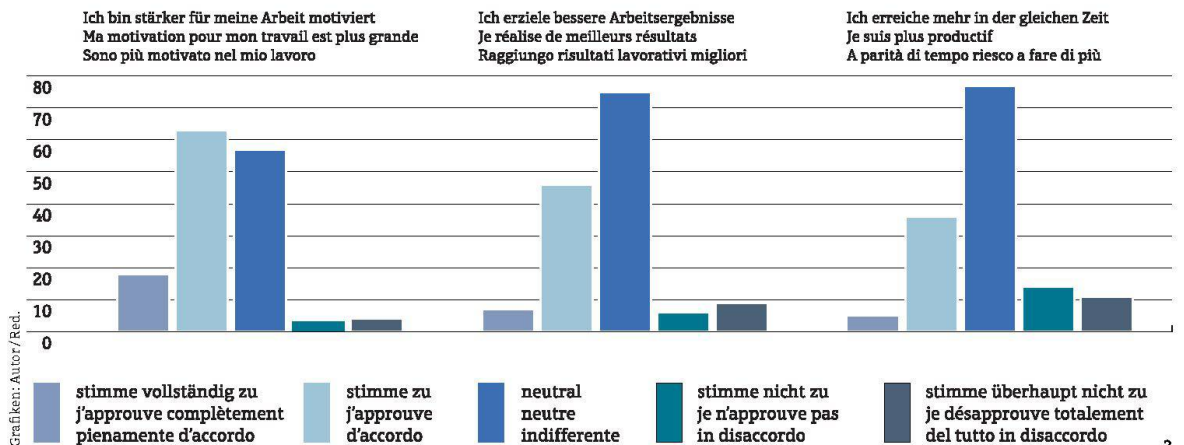
Vergleich der Arbeitsweisen bei verschiedenen Nutzungsstrategien
Comparaison des manières de travailler selon les différentes stratégies d'aménagement
Confronto tra le modalità di lavoro in presenza di diverse strategie di utilizzo



Engagement-Typen | Type d'engagements | Tipi di impegno lavorativo (in %)



Smart Working - Motivation/Performance [n=145]





3 Martin Kleibrink:
Credit Suisse, Zürich |
Zurich | Zurigo

Foto: P&P
3

lassen; dies betrifft etwa die Routine-Sachbearbeitung, die sich allerdings auf dem Rückzug befindet. Vor allem aber muss die Unternehmens- und Arbeitskultur passen, sonst können nonterritoriale Konzepte einfach ungeeignet sein. Trotz allem: Es braucht ein gutes Change Management. Nur so kann man erreichen, dass am Ende die Bilanz aller Beteiligten positiv ausfällt; dann können mit einem neuen Bürokonzept ein Motivationsschub und eine Effizienzsteigerung einhergehen.

Welches werden die treibenden Kräfte für den Wandel sein?

Kleibrink: Für mich gibt es drei wesentliche Faktoren: erstens den Druck, künftig die raren talentierten Arbeitskräfte für ein Unternehmen zu begeistern. Diese jungen Leute schöpfen heute alle Möglichkeiten einer freien Kommunikation aus. Sie ticken einfach anders, und folglich werden sie auch anders arbeiten wollen. Für sie bedeutet ein möglichst grosses Einzelbüro mit einem Ledersofa nicht mehr so viel. Sie wollen Kommunikation, Freiheiten – auch in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort –, herausfordernde Aufgaben und Freude bei der Arbeit. Das wird die Unternehmen künftig unter Druck setzen.

Ist der demografische Wandel einer der Faktoren, die die Büros verändern werden?

qu'entre 40 % et 60 % des places de travail ne sont pas occupées dans l'entreprise moyenne: l'un est à une conférence, une autre chez un client, malade ou en vacances, travaille temporairement ou à l'extérieur. Il n'est donc pas nécessaire de réserver une table de travail pour chaque collaborateur. Cela implique des espaces pour du travail en groupe, des espaces de retrait ou des espaces de réunion. Le matin, on récupère ses affaires de travail dans un casier et cherche une place libre, plus tard on reprend ses affaires et libère la place. On s'assied ainsi chaque jour avec les collègues dont on a besoin pour une tâche déterminée. Ou on se retire dans un espace isolé pour se concentrer.

Cette forme de travail nomade ne fonctionne certainement pas pour tous...

Kleibrink: C'est vrai en partie. Il est des personnes, du genre casanier, qui pensent ne pouvoir rien produire de bon sans leur propre place physiquement bien définie. Des systèmes hiérarchiques un peu rétrogrades définissent volontiers les positions de chacun à la grandeur et à la position des bureaux. Certaines tâches peuvent avoir effectivement besoin d'une place de travail fixe, par exemple les travaux de routine, qui d'ailleurs sont en voie de disparition. Mais tout cela doit correspondre à la culture de l'entreprise et à son activité; dans le cas

ne, chi da clienti, chi è malato o in vacanza, chi lavora solo a metà tempo o fuori ufficio. Insomma, non è sempre necessario dare a ogni collaboratore l'esclusiva di una scrivania. In questo modo si creano spazi per le riunioni di gruppo, o per appartarsi. La mattina si prende dalla propria casella l'occorrente per la giornata e si va alla ricerca di una postazione. Terminato il lavoro si ripone tutto nella casella e si libera il posto. Così ogni giorno ci si siede dove è più comodo: insieme ai colleghi con cui si sta mettendo a punto un incarico oppure soli, se dobbiamo concentrarci.

Ma questo nomadismo non funziona certo per tutti...

Kleibrink: È vero solo in parte. Ci sono alcuni, quelli «gelosi delle loro cose» che credono che, senza possedere la propria scrivania, non sia possibile lavorare in modo ottimale. Ci sono poi gli appassionati dei sistemi gerarchici, ormai antiquati, a cui piace vantare le dimensioni e la posizione privilegiata del proprio ufficio. Ma ci sono anche mansioni per cui avere una postazione di lavoro fissa è certamente più sensato, ad esempio per i lavori amministrativi di routine, anch'essi comunque in via di estinzione. È soprattutto la cultura aziendale e del lavoro che deve essere appropriata, altrimenti il concetto aterritoriale si rivela inadatto. Quel che serve è un buon change mana-

Kleibrink: Ja – aber dabei dürfen die Unternehmen auch die vielen älteren Mitarbeiter nicht vergessen, denn sie sind nicht nur das Wissensarchiv einer Firma. Sie sind auch diejenigen, die in Zukunft durch längere Lebensarbeitszeiten die Folgen des demografischen Wandels stemmen müssen. Sie haben andere Anforderungen an die Arbeitsumweltbedingungen. Aber die Unternehmen müssen gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass Ältere nicht isoliert arbeiten, sondern ein generationenübergreifender Austausch stattfindet.

Zweitens müssen wir das Thema Nachhaltigkeit neu definieren: Es reicht nicht, sich hinter Energiestandards zu verstecken. Wir müssen aufhören, immer mehr Fläche mit Gebäuden zu versiegeln, die zur Hälfte nicht belegt sind. Die sinnlose Zeit- und Energievernichtung endloser Pendlerströme ist zu reduzieren; die alternierende Telearbeit im Homeoffice oder Co-Working-Space ist hier der zielführendste Ansatz.

Der dritte Treiber wird der sich verschärfende Wettbewerb und der sich damit erhöhende Kostendruck sein. Die Unternehmen müssen lernen, die Wertschöpfung zu steigern und effizienter mit ihren Flächen umzugehen. Eigentlich erzähle ich als Architekt hier etwas Absurdes: Baut nicht so viele

contraire un concept de non-territorialité peut être parfaitement inapproprié. Mais toutefois, il faut un bon «change management». C'est la seule manière d'obtenir un bilan positif pour tous; une nouvelle conception de bureau pour créer un élan motivant et une amélioration de la productivité.

Quelles sont les forces qui vont entraîner ces changements?

Kleibrink: Il y a pour moi trois facteurs essentiels: premièrement la nécessité de motiver à l'avenir les rares forces de travail douées à rejoindre une entreprise. Ces jeunes personnes épuisent tous les moyens de communication auxquels elles ont librement accès. Elles sont différentes, et elles veulent aussi travailler autrement. Pour elles, travailler dans un bureau le plus grand possible avec un canapé en cuir ne veut plus dire grand-chose. Elles recherchent la communication, la liberté – aussi dans la configuration de leur temps et de leur lieu de travail –, les challenges et le plaisir au travail. Tout cela mettra les entreprises sous pression.

Le facteur démographique changera-t-il aussi les bureaux?

Kleibrink: Oui, mais les entreprises ne doivent pas oublier les nombreuses per-

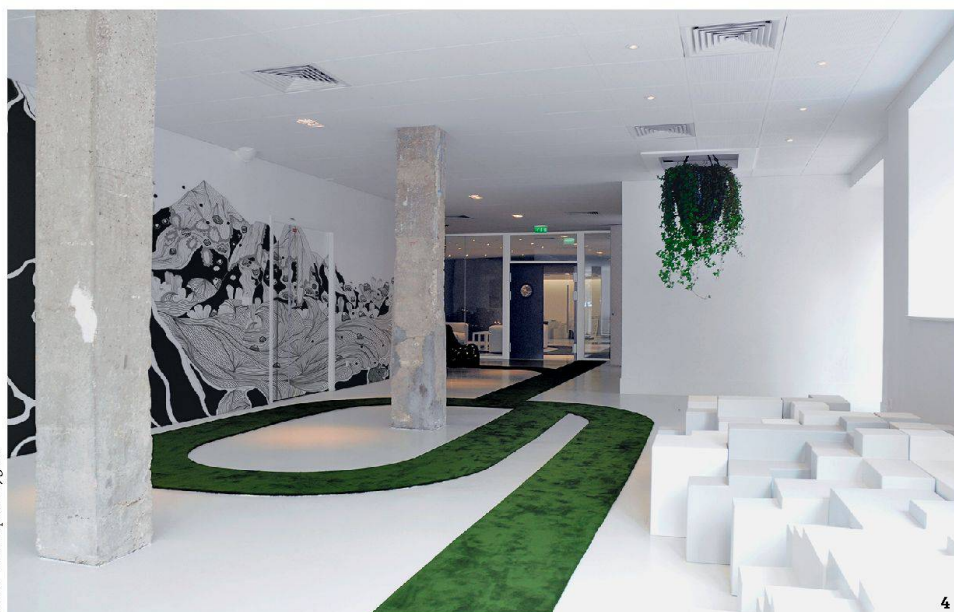
gement, affinché per tutti gli interessati alla fine il bilancio sia positivo. Introducendo un nuovo concetto nell'organizzazione degli uffici è possibile infondere nuove motivazioni e incrementare il rendimento.

Qual è il motore che permetterà di dare una svolta in tal senso?

Kleibrink: Ci sono tre fattori fondamentali: innanzitutto la pressione a cui sono sottoposte le imprese per riuscire a convincere i collaboratori validi e talentuosi (sempre più rari) di scegliere loro e non altri come datori di lavoro. I giovani di oggi sfruttano tutte le possibilità per comunicare liberamente. Hanno ritmi ed esigenze diverse e vogliono lavorare in modo diverso. Per loro avere un grande ufficio con un divano in pelle non è più prioritario. Quello che cercano è comunicazione, libertà, anche per orari e luoghi di lavoro, hanno bisogno di mansioni stimolanti e devono poter provare gioia per quello che fanno. Questo aspetto in futuro metterà sotto pressione le aziende.

Il cambio generazionale sarà determinante per questa metamorfosi?

Kleibrink: Sì, ma le imprese non devono dimenticare i collaboratori della vecchia guardia, non sono soltanto un prezioso ar-



Fotos: Véronique Huyghe



4-5 Mathieu Lehanneur & Ana Moussinet: Agence de Publicité JWT, Neuilly/Seine (F)

Büros. Löst die Abläufe intelligenter, dann lässt sich nicht nur der Flächenverbrauch je Mitarbeitenden reduzieren, sondern lassen sich gleichzeitig die Prozesse optimieren.

Das klingt recht offensichtlich ...

Kleibrink: Ja, aber leider gibt es auf diesem Weg noch viele Stolpersteine: Überkommene Hierarchiestrukturen, Statusdenken und Besitzstandswahrung behindern den Informationsaustausch und Innovationen. Zudem fehlt den meisten Unternehmen eine gelebte Vertrauenskultur. Doch ich bin zuversichtlich: Der Wandel ist in vollem Gang und nicht mehr aufzuhalten. Diejenigen, die auf verkrustete Strukturen setzen, werden morgen einfach nicht mehr dabei sein. ☰

sonnes plus âgées, car elles ne sont pas seulement les archives du savoir d'une entreprise. Elles sont aussi celles qui dans le futur devront palier aux effets démographiques par une mise à la retraite plus tardive. Elles ont d'autres exigences en ce qui concerne les conditions de travail. Mais les entreprises doivent en même temps veiller à ce que les plus anciens ne travaillent pas isolés des autres, et qu'un échange entre les générations ait bien lieu.

Deuxièmement nous devons redéfinir la notion de développement durable: il ne suffit plus de se cacher derrière les standards énergétiques. Nous devons cesser de construire toujours plus de surfaces d'immeubles qui ne sont occupés qu'à moitié. Nous devons réduire ces déplacements sans fin des pendulaires, dépenses absurdes en énergie et en temps; le télétravail en alternance entre Homeoffice et Coworking s'impose ici.

Le troisième facteur sera la concurrence toujours plus forte et la pression qu'elle exercera sur les prix. Les entreprises doivent apprendre à augmenter la création de richesses et à utiliser plus efficacement leurs espaces de travail. Je suis en train d'avancer ici quelque chose d'absurde venant de l'architecte que je suis: ne construisez plus autant de bureaux! Si le travail se déroule plus intelligemment, non seulement se réduiront les surfaces de bureau par collaborateur, mais les processus eux-même en seront optimisés.

Cela semble assez évident ...

Kleibrink: Oui, mais malheureusement il y a bien des obstacles: les structures hiérarchiques surannées, les réflexes de statut et les prérogatives sur les privilèges acquis empêchent l'échange d'informations et l'innovation. A cela s'ajoute pour la plupart des entreprises le déficit d'une culture de confiance réciproque. Mais j'en suis optimiste: la mutation est en plein essor et irréversible. Ceux qui misent sur des structures dépassées ne seront simplement plus là demain. ☰

chivio di esperienze e di sapere per l'azienda, sono anche coloro che in futuro dovranno fare i conti con le conseguenze dello sviluppo demografico lavorando più a lungo, pur avendo esigenze diverse per quanto concerne l'ambiente lavorativo. Gli imprenditori devono insomma impegnarsi affinché i veterani non finiscano per isolarsi, è importante infatti che vi sia uno scambio continuo tra nuova e vecchia generazione.

In secondo luogo dobbiamo ridefinire il tema della sostenibilità. Non basta nascondersi dietro gli standard energetici. Dobbiamo finirla di costruire edifici su edifici che per metà restano vuoti. Bisogna anche ridurre l'insulso spreco di tempo ed energia dato dal pendolarismo incessante; occorre trovare un mix ottimale tra telelavoro e spazi lavorativi in condivisione.

Il terzo fattore trainante è la crescente competitività e la sempre maggiore pressione dei costi. Le imprese devono imparare ad aumentare la creazione di plusvalore e gestire in modo più efficiente le superfici. Come architetto questo potrebbe sembrare assurdo, eppure il mio consiglio è: smettiamola di costruire così tanti uffici! Se i processi lavorativi sono risolti in modo intelligente, non soltanto si limita l'utilizzo di superficie per ciascun collaboratore, si possono anche ottimizzare le procedure.

Il ragionamento non fa una grinza ...

Kleibrink: Purtroppo però questa via è ancora costellata di ostacoli. Strutture gerarchiche cristallizzate da tempo, modi e filosofie di pensiero basate su status symbol e apparenze, la gelosia delle proprie cose e l'incapacità di condividere intralciano lo scambio di informazioni e la possibilità di introdurre approcci nuovi. Inoltre nella maggior parte delle imprese manca una vera e propria cultura basata sulla fiducia reciproca. Comunque sono fiducioso: la trasformazione ormai è in atto e non si fermerà. Quelli che si accaniscono nel voler mantenere strutture ormai obsolete, domani avranno perso il treno. ☰