

---

# Ais/Design Journal

---

## Storia e Ricerche

---



ENZO MARI, FALCE E MARTELLI, QUADERNO DELLE EDIZIONI O, MILANO 1973



---

**AIS/DESIGN JOURNAL**  
**STORIA E RICERCHE**

VOL. 4 / N. 7  
MAGGIO 2016

**DESIGN AL LAVORO:**  
**LA STORIA DEL PROGETTO**  
**FRA STUDIO E IMPRESA**

**ISSN**

2281-7603

**PERIODICITÀ**

Semestrale

**INDIRIZZO**

AIS/Design  
c/o Fondazione ISEC  
Villa Mylius  
Largo Lamarmora  
20099 Sesto San Giovanni  
(Milano)

**SEDE LEGALE**

AIS/Design  
via Cola di Rienzo, 34  
20144 Milano

**CONTATTI**

[journal@aisdesign.org](mailto:journal@aisdesign.org)

**WEB**

[www.aisdesign.org/ser/](http://www.aisdesign.org/ser/)

---

---

Ais/Design  
Journal

---

**Storia e Ricerche**

---

**DIRETTORE** Raimonda Riccini, Università Iuav di Venezia  
direttore@aisdesign.org

---

**COMITATO DI DIREZIONE** Fiorella Bulegato, Università Iuav di Venezia  
Maddalena Dalla Mura, Università Iuav di Venezia  
Carlo Vinti, Università di Camerino  
editors@aisdesign.org

---

**COORDINAMENTO  
REDAZIONALE** Marinella Ferrara, Politecnico di Milano  
caporedattore@aisdesign.org

---

**COMITATO SCIENTIFICO** Giovanni Anceschi  
Jeremy Aynsley, University of Brighton  
Alberto Bassi, Università Iuav di Venezia  
Tevfik Balcioglu, Yasar Üniversitesi  
Giampiero Bosoni, Politecnico di Milano  
Bernhard E. Bürdek  
François Burkhardt  
Anna Calvera, Universitat de Barcelona  
Esther Cleven, Klassik Stiftung Weimar  
Elena Dellapiana, Politecnico di Torino  
Clive Dilnot, Parsons The New School  
Grace Lees-Maffei, University of Hertfordshire  
Kjetil Fallan, University of Oslo  
Silvia Fernandez, Nodo Diseño América Latina  
Carma Gorman, University of Texas at Austin  
Jonathan Mekinda, University of Illinois at Chicago  
Gabriele Monti, Università Iuav di Venezia  
Vanni Pasca, past-president AIS/Design  
Catharine Rossi, Kingston University  
Susan Yelavich, Parsons The New School

---

**REDAZIONE** Letizia Bollini, Università degli Studi di Milano-Bicocca  
Rossana Carullo, Politecnico di Bari  
Rosa Chiesa, Università Iuav di Venezia  
Giulia Ciliberto, Università Iuav di Venezia  
Paola Cordera, Politecnico di Milano  
Gianluca Grigatti, Università di Genova  
Francesco E. Guida, Politecnico di Milano  
Luciana Gunetti, Politecnico di Milano  
Chiara Lecce, Politecnico di Milano  
Chiara Mari, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano  
Alfonso Morone, Università degli studi di Napoli Federico II  
Susanna Parlato, Università degli studi di Napoli Federico II  
Isabella Patti, Università degli Studi di Firenze  
Paola Proverbio, Politecnico di Milano  
Teresita Scalco, Università Iuav di Venezia

---

**ART DIRECTOR** Daniele Savasta, Yasar Üniversitesi, İzmir

---

---

<b>EDITORIALE</b>	<b>EDITORIALE N. 7</b> Fiorella Bulegato, Dario Scodeller	7
<hr/>		
<b>RICERCHE</b>	<b>“DOBBIAMO INVENTARE SEMPRE IL LAVORO, INVENTARE IL CLIENTE”.</b> <b>PAOLO TILCHE DESIGNER E IMPRENDITORE NELLA MILANO DEGLI ANNI CINQUANTA</b> Alberto Bassi	13
	<b>PAOLO DE POLI ARTIGIANO IMPRENDITORE E DESIGNER</b> Ali Filippini	30
	<b>INTORNO A DIEGO BIRELLI. IL LAVORO DEL GRAPHIC DESIGNER ATTRAVERSO LE DINAMICHE PROFESSIONALI TRA GLI ANNI SESSANTA E OTTANTA IN ITALIA</b> Michele Galluzzo	55
<hr/>		
<b>MICROSTORIE</b>	<b>GIOVANNI SACCHI E IL PROGETTO PARTECIPATO</b> Alessandra Bosco	77
	<b>GIUSEPPE RAIMONDI E GUFRAM: NUOVE ESPRESSIONI MATERICHE</b> Beatrice Lerma	91
	<b>IL CENTRO PROGETTI TECNO. DAL CLIMA “PARTECIPATIVO” DEGLI ANNI SESSANTA AL DESIGN “GLOBALE” DEL NUOVO MILLENNIO</b> Chiara Lecce	104
<hr/>		
<b>PALINSESTI</b>	<b>IL LUOGO DI LAVORO SOCIALE, MILIEU COLLABORATIVI PER LA PROGETTAZIONE. ORIGINI, DISCONTINUITÀ E PROSPETTIVE DELLA PROGETTAZIONE PARTECIPATA</b> Antonio Iadarola	130
<hr/>		
<b>RECENSIONI</b>	<b>DUE LIBRI SULLA RELAZIONE TRA DESIGN E MONDO DELLA PRODUZIONE</b> Dario Scodeller	144
	<b>LOST IN TRANSLATION</b> Elena Dellapiana	148
	<b>MASSIMO DOLCINI. LA GRAFICA PER UNA CITTADINANZA CONSAPEVOLE</b> Monica Pastore	153
<hr/>		
<b>RILETTURE</b>	<b>IL DISEGNO INDUSTRIALE. “IL DESIGNER IN FABBRICA”</b> Raimonda Riccini	165

---

# Palinsesti

---

# IL LUOGO DI LAVORO SOCIALE, MILIEU COLLABORATIVI PER LA PROGETTAZIONE. ORIGINI, DISCONTINUITÀ E PROSPETTIVE DELLA PROGETTAZIONE PARTECIPATA

Antonio Iadarola, Seconda Università degli Studi di Napoli

## PAROLE CHIAVE

Coworking, Design partecipato, Innovazione sociale, Lab, Luoghi di lavoro, Participatory design, Social innovation, Workplace

La preoccupazione della cultura del progetto si è spostata, negli ultimi venti anni, dalla crescita economica all'attenzione per lo sviluppo sostenibile, richiedendo in particolare approcci centrati sull'utente con processi aperti e ambienti di lavoro collaborativi. Oggi il pensiero creativo è applicato a strategie e artefatti che affrontano complessi problemi socio-tecnici: ne derivano criticità metodologiche riguardo l'adozione di approcci sperimentali per le soluzioni che interessano le comunità.

Le esperienze di progettazione partecipata dagli anni Settanta hanno dato vita alla possibilità di utilizzare il design per lo sviluppo di strategie sostenibili a sostegno dell'innovazione diffusa (*grassroot innovation*), trasformando i *milieu* operativi dell'innovazione che però rimangono ancora poco codificati.

L'articolo evidenzia le tappe di questo percorso, considerando come riferimento teorico l'Helsinki Design Lab. Da questa prospettiva, l'analisi storica della progettazione partecipata è fondamentale per re-interpretare il ruolo del designer nelle pratiche collaborative del design per l'innovazione sociale.

---

## 1. Dalle cose alle cause

La maturità delle discipline progettuali raggiunta nel secolo scorso ha portato il designer a oltrepassare la mera progettazione di prodotti per aziende. L'attenzione della cultura del progetto si è spostata dalla crescita economica allo sviluppo sostenibile e alle trasformazioni portate da quella che Jeremy Rifkin (2011) definisce terza rivoluzione industriale, sollecitando approcci più centrati sull'utente per facilitare processi aperti in ambienti di lavoro collaborativi. Per leggere questo cambiamento è utile mutare lo schema di riferimento. Tra progettare un oggetto-cosa (*thing*) e progettare una causa (*things*) (Ehn, 2008), la parola inglese *thing* subisce una ridefinizione di significato (da "cosa, entità materiale, oggetto" a "causa, assemblea"), attorno a un "*matter of concern*" che si sviluppa in un certo luogo e in un certo tempo e, attraverso rituali sociali, gestisce discussioni e decisioni politiche. Bruno Latour (Latour & Weibel, 2005) propone, per questo motivo, nel saggio *Making Things Public*, una "filosofia delle cose" nel contemporaneo che renda il discorso sulla produzione materiale argomento di dominio pubblico (Latour & Weibel, 2005).

---

Possiamo capire meglio questo passaggio se pensiamo ai luoghi tradizionali del lavoro come la fabbrica o l'ufficio, dove la trafila produttiva è finalizzata alla produzione concreta di un oggetto, per esempio un'automobile. In un nuovo scenario, dove la progettazione avverrà attraverso la discussione di una "causa", intesa come problematica generale che investe la comunità, cade la prerogativa di produrre un'automobile per soddisfare il bisogno della mobilità o un elettrodomestico per soddisfare un bisogno domestico. Si penserà invece, attraverso un processo cooperativo e collettivo, a riorganizzazione il sistema per fare in modo che le persone possano spostarsi col minor impatto ambientale ed economico possibile, magari non realizzando un'automobile, ma rendendo gli spostamenti individuali meno necessari attraverso infrastrutture ben distribuite. Dunque i prodotti finali, in questa prospettiva, saranno nuovi sistemi e strategie, cioè nuove interazioni fra utenti e risorse, non necessariamente oggetti fisici. Nella pratica del design contemporaneo un tale approccio alla produzione si riscontra per esempio nel design strategico e dei servizi. I prodotti materiali sono previsti come funzionali ad attuare queste strategie, ma inseriti in un'ottica di accesso invece che di possesso, focalizzati al benessere della comunità e non alla crescita economica delle forze produttive.

Ciò non significa che la cultura contemporanea del progetto debba essere tutta improntata al sociale, ma che, anche laddove le forze produttive siano ancora, e giustamente, finalizzate alla crescita economica, le problematiche di sviluppo sostenibile siano guidate dalla consapevolezza che tutti i beni prodotti hanno un impatto sulla società e di conseguenza, in una certa misura, il processo della loro creazione rientra nel dominio del pubblico. È di interesse collettivo, infatti, l'impatto generato dall'influenza di un prodotto sui sistemi economici, così come il potere abilitante e relazionale della sua fruizione da parte dell'utente e le implicazioni ambientali legati alla gestione del suo ciclo di vita.

Di conseguenza troviamo costruttivo pensare ai *milieu* dell'innovazione come luoghi di produzione di *things* nel senso di "causa", specialmente perché catalizzano aspetti di democratizzazione e apertura dei processi produttivi. Questo aiuta a considerare gli ambienti innovativi semplicemente come una cornice socio-materiale per discussioni partecipate attraverso un approccio agonistico.

Lo sforzo agonistico è descritto da Chantal Mouffe in *The Democratic Paradox* (2000) come il cuore di una vibrante democrazia. La democrazia agonistica non presuppone la necessità del consenso e la risoluzione razionale dei conflitti, ma propone una polifonia di voci che si confrontano vigorosamente, ma con tolleranza e nel rispetto di "costituzioni" emergenti dal dialogo. In questo quadro gli spazi di lavoro "pubblici" sono plurali e luoghi di confronto fra progetti e visioni diverse. Come tali, assomigliano più a processi creativi di innovazione che a processi razionali di *decision-making* (Mouffe, 2000).

È da notare che questa concezione "agonistica" dei processi decisionali collettivi è presente, fin dagli albori, nel movimento scandinavo del design partecipato, e si manifesta soprattutto nel campo dell'innovazione organizzativa sul luogo del lavoro (Bjerknes et al., 1987; Ehn, 2008). Ancora oggi ritroviamo, fra i principi di una buona progettazione del luogo di lavoro, la possibilità dell'utente-lavoratore di prendere parte, attraverso l'espressione dei propri bisogni, alle decisioni aziendali. Nel contesto scandinavo ciò era principalmente indirizzato a trovare modelli di negoziazione per allentare i rapporti di potere fra due gruppi ben distinti: il management e la forza lavoro. Una strategia "agonistica" abbraccia l'idea di convivenza di molti attori che portano sul tavolo del progetto obiettivi e ideologie anche discordanti fra loro, con una ricchezza di contenuti e una complessità di conoscenze che rende il processo progettuale più ricco possibile.



---

La convergenza fra progettazione di *thing* come “cose” e *thing* come “cause”, di fatto, annulla la distinzione fra designer per il sociale (inteso come supporto a problematiche collettive pressanti) e progettista di servizi e prodotti per il mercato.

Il passaggio da “cose” a “cause” induce altresì il designer ad affiancarsi ad operatori non specializzati, riconoscendo ad essi capacità progettuale: questo viene chiamato ad esempio design diffuso [1] (Manzini, 2015) grazie alle tecnologie abilitanti presenti nell’ecosistema contemporaneo. Di conseguenza due aspetti del progettare si sono trasformati nell’ultimo secolo secondo tale passaggio: i processi del lavoro creativo da individuali sono diventati collettivi; gli spazi del progetto da ambienti di progettazione materiale sono divenuti luoghi adatti a ospitare i processi di creatività collettiva. Queste trasformazioni socio-tecniche possono essere osservate attraverso due lenti di ingrandimento diverse: quella sui tipi di collaborazione designer-utente-comunità e quella sugli spazi di lavoro dall’altro.

## **2. Sperimentare con la sfera sociale**

I processi di design diffuso vedono il designer esploratore e amplificatore di buone pratiche nate all’interno della società grazie a quelle che Ezio Manzini definisce “discontinuità locali” (Manzini, 2015), cioè gruppi di “inventori sociali” che, di fronte a condizioni sociali e tecnologiche critiche, trovano nuovi modi, più sostenibili, di fare le cose rispetto a quelli tradizionali, che si sono dimostrati inefficienti. Possiamo notare discontinuità locali ovunque: ne sono esempi molto diffusi i servizi di mobilità condivisa come il *car* o *bike sharing* e le reti di distribuzione di cibo biologico come i gruppi di acquisto solidale (Gas). Per l’argomento qui trattato, cioè i luoghi operativi del progetto e dell’innovazione, siamo testimoni negli ultimi due decenni dell’emergere di centri di produzione distribuita, all’interno dei quali si opera in modo più collaborativo: ci si riferisce, per esempio, alle reti dei *makerspace* che offrono in condivisione macchinari per la manifattura, altrimenti inaccessibili al singolo utente, e a quelle dei FabLab, connesse per lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo della conoscenza sulla manifattura digitale. E ancora ci si riferisce agli spazi di *co-working*, generati dal fenomeno del lavoro in remoto in Silicon Valley, che offrono postazioni a prezzi vantaggiosi in un ambiente in cui si possono condividere anche conoscenze e risorse con altri membri della stessa comunità. Come si è detto, questi centri, che nascono come episodi singoli da parte di gruppi sociali, sono poi promossi e supportati con gli strumenti culturali e pratici classici del design partecipato, così che possano svilupparsi a livello sistemico in modelli ripetibili in altri contesti socioculturali. Ne deriva però una criticità metodologica: se è vero che questo tipo di design per l’innovazione sociale applica il pensiero creativo a strategie e artefatti che affrontano complessi problemi socio-tecnici, coinvolgendo le comunità stesse nell’elaborazione di soluzioni e di una cultura della cooperazione, ed è vero che il metodo creativo implica un approccio sperimentale fatto di cicli di ideazione, prototipazione e revisione degli aspetti non funzionanti del progetto, è lecito da parte del designer verificare sulle comunità soluzioni non ancora ottimizzate e testate?

Sappiamo che per testare una nuova tecnologia si utilizza l’ambiente controllato e sicuro di un laboratorio prima di proporre le soluzioni al mercato e quindi alla società; invece la sperimentazione di innovazioni sociali, che avviene necessariamente assieme a soggetti

---

sociali, ha delle ricadute dirette sulle comunità di riferimento. D'altra parte, però, un processo di sperimentazione è necessario per produrre nuovi sistemi socio-tecnici e questo è presente sia nel mondo industriale, per coinvolgere e osservare l'esperienza dell'utente durante la fase di sviluppo prodotto, sia nel terzo settore, per attivare processi di design partecipato su scala urbana, ad esempio di servizi pubblici o di *policy making*. Questi *milieu*, che possiamo definire in modo ampio Innovation Lab, sono descrivibili come piattaforme *multistakeholder*, luoghi cioè dove diversi attori del progetto, talvolta anche con agende contrastanti, si incontrano, discutono, articolano i problemi e sperimentano per risolverli in un ambiente in cui parti della società si invitano per sperimentare soluzioni in maniera sicura e controllata.

Una definizione sintetica di Innovation Lab si trova sul sito dell'Unicef in riferimento al supporto delle Nazioni Unite per lo sviluppo di questo tipo di ambiente di lavoro: We define innovation labs as physical or virtual spaces that enable and support the innovation (technological or otherwise) of those who participate in the space (*Researching Innovation Labs #1: What is a lab?*).

Il design ha sempre apportato contributi, grazie ai suoi strumenti tradizionali di visualizzazione e prototipazione, alla generazione di significati ed artefatti. Oggi vediamo che, progressivamente, il designer sta assumendo un nuovo ruolo di progettista della collaborazione stessa: metodologie di progettazione interdisciplinari riposizionano positivamente il progettista nei processi in cui le scienze umane e la strategia aziendale sono dominanti, rinvigorendo l'idea fondamentale del design come una meta-disciplina, che opera nel sistema di relazioni per costruire visioni future della società.

Vogliamo qui soffermarci su due casi storici di questa evoluzione metodologica: quello della nascita del design partecipato scandinavo negli anni settanta e quello dell'Helsinki Design Lab del 2009. Tali vicende ci portano a formulare delle osservazioni sullo stato dell'arte dei metodi collaborativi di produzione del design contemporaneo.

Esiste una tradizione del design partecipato che occorre qui considerare per metterla a confronto con lo stato dell'arte. Nato in seno alla gestione aziendale, il design partecipato tradizionale, soprattutto di stampo scandinavo, è finalizzato alla democratizzazione dei luoghi di lavoro e coinvolge gruppi di lavoratori nelle scelte di applicazione tecnologiche, anche ai fini di allentare la tensione fra forza lavoro e management (Mulder & Wilke, 1970). In altre parole, è un modo anche per democratizzare le relazioni all'interno di strutture gerarchiche, utilizzando la partecipazione prevalentemente come ricerca contestuale dei bisogni e dei limiti di progetto e validazione delle soluzioni tecniche proposte dagli esperti di design. Lo scopo è quello di rendere più condiviso e democratico il *decision making* su scelte strategiche che investono il lavoratore, come per esempio l'impiego di nuove tecnologie di produzione o strumenti di lavoro.

Oggi questi processi sono messi in atto non solo coinvolgendo i dipendenti delle aziende, ma, attraverso Internet, dagli stessi consumatori. Alcuni casi studio sono noti: come per esempio Google, che dà libertà ai propri dipendenti a tutti i livelli di utilizzare parte del loro tempo per proporre nuovi prodotti e servizi, o Adobe che ha perfezionato un kit chiamato Adobe Kickbox, che contiene istruzioni e una carta di credito con 2000 dollari per prototipare prodotti inediti da proporre all'azienda.

L'avanzamento tecnologico ha anche definito alcune differenze sostanziali coi modelli di design partecipato del passato: fino ai primi anni del nuovo millennio infatti non erano

---

disponibili piattaforme di co-produzione e quindi neanche ipotizzabili approcci che includessero queste tecnologie abilitanti nel processo. Questo, più che costituire un limite, offre nuove possibilità di affidare ai designer non esperti la partecipazione in attività di produzione materiale e immateriale per alimentare sia la fase ideativa che quella di implementazione (Greenbaum & Loi, 2012).

La sfida del design partecipato, oggi come quattro decenni fa, è quella di fornire possibilità di democratizzazione dei processi di progettazione. Questo significa anche passare da una visione dominante tecnocratica, in cui l'esperto elabora soluzioni in base a valutazioni tecniche e le somministra all'utente, a una visione sociale e quasi politica del lavoro, dove l'esperto costruisce processi di discussione e la soluzione cresce in seno a differenze e controversie affrontate da gruppi di interesse e di utenti all'interno della società.

Il ruolo del designer ricercatore diventa strutturare spazi pubblici agonistici, principalmente facilitando la costruzione di arene di partecipanti eterogenei, legittimando quelli marginalizzati, mantenendo costellazioni di network e lasciandosi dietro, come memoria, repertori su come trasformare socio-matericamente gli spazi di lavoro per produrre innovazione (Björgvinsson, Ehn & Hillgren, 2015).

Vanno sottolineate delle differenze fra il design partecipato scandinavo degli anni settanta, con un focus preciso sulla ricerca di consenso nell'impiego di sistemi tecnologici interni a un'organizzazione e quello del design partecipato dei lab di innovazione sociale contemporanei, dove si sviluppano processi di co-progettazione legati a problematiche socio-tecniche. Oggi i partecipanti dei processi partecipati a cui ci si riferisce sono gruppi di persone che lavorano in rete, sia come network digitale sia come sistema di relazioni libere fra professionisti, aggregati nei luoghi catalizzatori dei *co-working* (Greenbaum & Loi, 2012). Nella tradizione scandinava è stata molto incoraggiata la condivisione del know-how e l'apprendimento reciproco da parte di tutti i partecipanti alla co-progettazione, tema ancor oggi attuale, dove le pratiche di innovazione sociale sono messe in atto, oltre che per elaborare soluzioni, anche per trasferire capacità di gestirle e aggiornarle autonomamente da parte della comunità di riferimento.

Su pratiche analoghe si basa tutto il design definito *human-centered* con diversi filoni di ricerca: negli Stati Uniti attraverso l'*user-centered design* l'utente è osservato nelle sue abitudini per trarre spunti e idee di progetto o in alternativa è chiamato a fornire opinioni e testare prototipi di prodotti. Questo insieme di metodi coinvolge l'utente come "soggetto", in un ruolo sostanzialmente passivo (Sander, 2006). In Europa invece il design partecipato coinvolge l'utente in maniera attiva nel metterne a frutto le capacità creative, le esperienze personali e le conoscenze specifiche riguardo ai temi di progetto. Questo tipo di progettazione include l'utente come "partner" (Sander, 2006) e ha di fatto investito tutte le pratiche della ricerca nel design: qui il termine ricerca include quella accademica di base e quindi la generazione di nuova conoscenza, ma si riferisce più in generale alla fase di reperimento strutturato di dati quantitativi e qualitativi che informa ogni singolo processo progettuale finalizzato allo sviluppo di prodotti e servizi.

La polarità appena descritta è inclusa sull'asse orizzontale di una mappa concettuale tracciata dalla stessa Sander, mentre l'asse verticale separa le pratiche introdotte dal mondo della ricerca da quelle introdotte dal mondo della pratica del design (con le differenze di obiettivi e mentalità che ne conseguono).

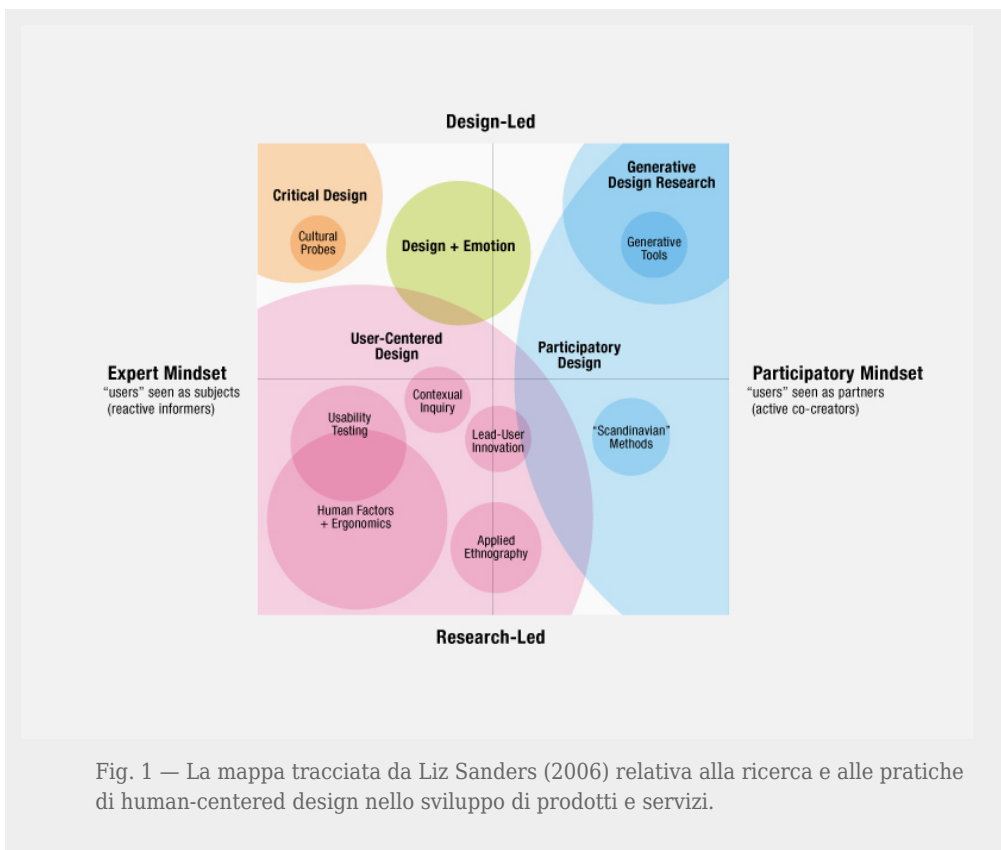


Fig. 1 — La mappa tracciata da Liz Sanders (2006) relativa alla ricerca e alle pratiche di human-centered design nello sviluppo di prodotti e servizi.

La mappa è utile per orientarsi nello scenario delle pratiche emergenti del design - intese come metodi progettuali in cui la dimensione tecnica e quella socioculturale non possono essere scisse - e per distinguerne gruppi di ricerca, comunità di pratica e limiti disciplinari, considerando anche che i diversi raggruppamenti, che apportano contributi di natura diversa, sono complementari e non discordanti o qualitativamente classificabili. Attualmente, osserviamo nei casi di *co-working* relazionale - quelli in cui l'utilizzo degli spazi condivisi per il lavoro è combinato a quello per progetti cooperativi che coinvolgono le comunità creative locali - gli ambienti sono aperti, trasformabili e autogestiti, e sono coinvolti nel processo partecipato i lavoratori cognitivi con un grado di indipendenza di giudizio decisamente maggiore rispetto a quello dei dipendenti in un'organizzazione gerarchica. Per questo la partecipazione, imbastita dal designer della collaborazione, avviene con una *community* poco o non affatto definita, non solo nei contesti di *co-working* relazionali, ma anche in quelli aziendali laddove le aziende sono strutturate come reti piuttosto che gerarchicamente. In presenza di una *community*, quindi, non esiste dirigenza che seleziona accuratamente i partecipanti, per cui si generano altri rapporti sociali, oltre a quello lavoratore/datore di lavoro, come quello di cittadinanza/amministrazione o piattaforme abilitanti/*prosumer*. In questi rapporti le organizzazioni, e di conseguenza il designer della collaborazione come consulente, ambiscono a raggiungere stati di resilienza del sistema e della comunità

---

piuttosto che ambienti di lavoro democratici, e non perché questi non siano necessari, ma perché il livello di democratizzazione è già soddisfacente. Per Oscar Chapital Colchado il processo di resilienza si realizza quando:

Un gruppo o una struttura sociale, istituzione o nazione forma strutture di coesione, appartenenza, identità e sopravvivenza come strutture sociali illimitate o complesse, sviluppa modi di affrontare eventi e situazioni che mettono in pericolo il gruppo e l'identità, formando linee guida che consentono la sopravvivenza, l'espansione e l'influenza del gruppo. (Chapital Colchado, 2013, p. 89)

Così organizzazioni e comunità, assieme, sono in grado di evolversi alla velocità reale delle condizioni socio-tecniche nelle quali vivono e lavorano.

Il processo, di cui fanno parte *in primis* prototipazione e test di soluzioni socio-tecniche finalizzate allo sviluppo di prodotti-servizi, coinvolge la comunità fin dagli stadi iniziali della progettazione e non solamente nella validazioni di soluzioni ideate a priori dal designer esperto, ma allo stesso tempo riesce a creare valore relazionale, in quanto il lavoro collaborativo aiuta i partecipanti a sviluppare empatia reciproca e a formare una comunità più coesa e produttiva.

Individuando anche in questi casi la "democratizzazione del luogo di lavoro" come obiettivo principale del design partecipato tradizionale, possiamo definire come tratti di novità, nei *co-working* relazionali qui descritti, i punti di incontro fra diverse organizzazioni e inclusivi di qualsiasi tipo di attore sociale. L'incontro di questi elementi eterogenei rende i processi partecipativi portatori di soluzioni positive per tutti i soggetti coinvolti, che intervengono anche nelle decisioni di conduzione del *co-working* stesso. L'impiego avanzato del design partecipato, con l'utente che co-progetta all'atto pratico con il designer esperto, è un campo ancora poco esplorato in letteratura e nella pratica. Un importante riferimento sia teorico che di metodo a riguardo è il volume di Liz Sanders *Convivial toolbox. Generative Research for the Front End Design* (2012). Si tratta di una frontiera di pratiche per il co-design che collega la tradizione del design partecipato con la formazione di nuovi luoghi catalizzatore del progetto, di cui fanno parte gli Innovation Lab, che abbiamo già considerato, e i *co-working* relazionali.

### **3.L'ergonomia della collaborazione**

Gli ambienti di lavoro come spazi fisici dove la progettazione ha luogo vedono una trasformazione da spazi del designer esperto, come detentore della cultura del progetto attraverso la creatività individuale, a spazi che, come abbiamo visto, accolgono la comunità di utenti e portatori di interessi per lo sviluppo collettivo e multidisciplinare del progetto. Se ci riferiamo a modelli identificabili dell'ecosistema dell'innovazione e del mercato, individuiamo i *co-working* e gli Innovation Lab.

In alcuni casi vedremo che questi, se combinati, generano tipologie ibride di spazio di lavoro. Ci riferiamo per esempio a reti e modelli di collaborazione come gli Impact Hub, i Fab Lab ed i Social Lab a sostegno dell'innovazione diffusa e della *grassroot innovation*. Questi da una parte possono essere originati nell'evoluzione degli spazi di lavoro dell'ufficio e della fabbrica, dall'altro, apprezzandone le qualità architettoniche e la funzione socioculturale nello spazio urbano, si avvicinano al concetto di bene comune come la piazza o gli *speaker's corner*.

---

Per chiarezza di trattazione, però, qui descriviamo i due modelli separatamente.

Come riportato da Deskmag, uno dei portali di riferimento dell'industria del coworking, il termine *co-working* nasce nel 2008 ad opera di Brad Neuburg che apre il primo *co-working space* a San Francisco, lo Spiral Muse, destinato prevalentemente a lavoratori indipendenti dell'industria del web (Dullroy, 2012). L'idea di base di Neuberg fu l'offerta di uno spazio di lavoro in condivisione, per cui di minor impegno economico per i singoli, a una comunità di supporto di lavoratori con interessi e competenze simili.

Il termine si riferisce a diverse tipologie che si ritiene utile specificare, poiché se ne rileva un vuoto tassonomico nella letteratura scientifica.

I *co-working* commerciali sono imprese che offrono spazi e servizi a individui o organizzazioni composte da piccoli team di lavoro. Il modello di business si basa sull'affitto di spazi e l'erogazione di servizi per la produttività come tecnologie per la comunicazione presenti sul luogo di lavoro, logistica o training professionale. Generalmente non è il risultato di processi di progettazione dal basso ma di operazioni di mercato immobiliare da parte di investitori. Esempi di questa tipologia sono i brand We-work, The Yard, Co-work, WorkHub. Un caso studio interessante è ThirdDoor di Londra, uno spazio che integra l'offerta di postazioni di lavoro con servizi per l'infanzia, in modo che i figli possano frequentare la scuola nello stesso edificio in cui lavorano i genitori risolvendo problemi di gestione familiare.

I *co-working* relazionali (o sociali) sono anch'essi imprese, ma assomigliano molto di più a imprese sociali, come notato da Venturi e Zandonai nel rapporto di Iris Network, *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma* (Venturi & Zandonai, 2014). Il loro modello di business combina l'affitto di spazi a servizi di incubazione, *mentoring* e consulenza. La differenza che emerge dall'analisi dello stato dell'arte è che nei *co-working* relazionali l'organizzazione è attiva nel supporto dell'ecosistema professionale locale e al prosperare della sua comunità, creando opportunità di crescita per i professionisti sul territorio. Questa tipologia ha opzioni di *membership* più flessibile ed è aperta anche alla cittadinanza attiva tramite collaborazioni con le organizzazioni locali. Esempi sono la rete ImpactHub su tutti o quella di TalentGarden.

I *co-working* interni è la tipologia che utilizza la pratica del co-lavoro per fini strategici. Non sono organizzazioni che offrono spazi, ma che utilizzano la collaborazione e gli spazi relativi per convogliare diversi *stakeholder* in progetti di interesse comune. Possono anche fornire uno spazio a organizzazioni per la loro crescita, come nel caso degli incubatori di impresa. Di conseguenza non ha una base di soci, ma una cordata di *stakeholder* partecipanti ai processi di lavoro che, utilizzando metodi collaborativi, sfruttano gli spazi comuni per condurre progetti complessi che richiedono l'integrazione di ricerca e implementazione. Nel caso siano aziende a implementare internamente questo tipo di *co-working* l'obiettivo è in genere la riorganizzazione dei processi di lavoro e la collaborazione interfunzionale, cioè l'interazione fra diversi dipartimenti dell'organizzazione che normalmente sono separati. Inseriamo in questa tipologia gli incubatori e acceleratori di impresa come Barclays Accelerator, gli Innovation Lab di cui ne fornisce una mappatura la ricerca *Public e Collaborative* del Parsons DESIS Lab [2], i Living Labs e gli spazi interni ad aziende progettati come *co-working*, come nei noti casi di Apple e Google.

I *co-working* ibridi sono organizzazioni che non nascono come *co-working*, ma offrono spazi di lavoro per avvicinare utenti al loro *core business* generalmente ottimizzando l'eccedenza di spazi e l'abbondanza di professionisti nei contesti urbani in cui si trovano. I casi più noti sono le caffetterie in cui il lavoratore può ristorarsi e allo stesso tempo continuare a lavorare,

---

ma si possono individuare anche altre ibridizzazioni come librerie o showroom *co-working*. o Esempi sono attività commerciali abbastanza comuni come il WhyNot caffè a New York, Open a Milano, Hutspot ad Amsterdam. È interessante notare riguardo a quest'ultima tipologia che la progettazione degli spazi e dei servizi è condizionata dall'obiettivo di ospitare lavoratori indipendenti e *freelancer*. Per esempio i tavoli del WhyNot caffè sono singoli e ogni seduta dispone di una presa di corrente per il proprio laptop.

La tassonomia include molti dei fenomeni emergenti e osservabili nei comportamenti del lavoro contemporaneo come il lavoro remoto, nomadico e precario. Per questo motivo la loro progettazione è necessaria e contribuisce al miglioramento della condizione sociale delle categorie di persone che li utilizzano.

Tutte queste osservazioni sui campi di applicazione di questa ricerca sono quindi rilevanti per la nuova imprenditorialità che si occupa della gestione di spazi di *co-working* e per la sua dell'imprenditorialità all'interno di organizzazioni esistenti. Infatti anche nei casi in cui esistono situazioni di lavoro a distanza è importante considerare tutte le possibilità offerte dal *co-working*. Come sappiamo, l'applicazione delle nuove tecnologie alle strutture aziendali ha portato molti individui a lavorare in maniera indipendente, senza essere legati a alcun luogo particolare. La prospettiva del lavoro virtuale, che negli anni novanta rappresentava una nuova frontiera globale, negli ultimi anni si è modificata facendo riacquistare allo spazio fisico la sua importanza assieme a una rinnovata centralità della dimensione locale del lavoro, arricchito dalle possibilità di comunicazione con reti globali ma anche dalla valorizzazione di rapporti interpersonali. È interessante notare che sembra esserci una convergenza fra il modello di *co-working* relazionale, qui definito, e i *milieu* di lavoro collaborativi che stanno sorgendo anche in seno a organizzazioni private e pubbliche per generare innovazione. Ciò allarga il campo di applicazione della ricerca al ruolo strategico del design(er) nella riorganizzazione del lavoro, ovvero al funzionamento di quelle forme che abbiamo definito Innovation Lab. D'altra parte i Laboratori di ricerca e sviluppo, o quelli scientifici, sono individuabili nella storia della gestione aziendale e della ricerca accademica sin dagli anni settanta. Un tratto comune di questi ambienti tuttavia era una visione centrata sul prodotto piuttosto che un focus socio-materiale sulle relazioni del lavoro (Björgvinsson, Ehn & Hillgren, 2015).

Gli ambienti relazionali qui definiti invece sono più simili, nelle loro dinamiche, a laboratori di design, e rappresentano luoghi allo stesso tempo di apprendimento collaborativo (Binder, 2007) e di produzione intellettuale e materiale in cui la compresenza di soggetti che si integrano a vicenda, o anche che sono in competizione, provoca una riorganizzazione del lavoro che va verso la sostenibilità e la resilienza della comunità.

Esistono tre elementi della relazione fra ambiente di lavoro e creatività sono dimostrati anche empiricamente (Litchfield, Ford, Gentry, 2014). Il primo è il rapporto con gli stati emozionali dell'individuo che, se positivo, aumenta la creatività e l'empatia fra collaboratori facilitando la comprensione reciproca. Il secondo riguarda l'influenza del fattore tempo sulla capacità di creatività, per cui tecniche di improvvisazione e generazione di idee istantanee sono efficienti per far emergere conoscenze pregresse e connessioni inedite, mentre i tempi più lunghi sono adatti a osservare i dati generati nel complesso e individuare pattern. Il terzo è che i materiali, gli oggetti, lo spazio stesso e naturalmente gli strumenti utilizzati possono stimolare o meno processi creativi.

---

Liz Sanders individua su questa base tre attività fondamentali per la creatività collettiva: *make, tell, enact* (Sanders, 2012). Per accogliere queste attività, un buono spazio per la creatività, quindi per il progetto, deve integrare spazi per il fare e spazi per il pensiero. Un altro caso di sistematizzazione di linee guida per spazi di progettazione lo troviamo nel volume *Recipes for Systemic Change*, che racconta i metodi e i processi utilizzati per realizzare l'Helsinki Design Lab nel 2010 (Boyer, Cook & Steinber, 2013). L'iniziativa rappresenta un caso interessante per due motivi. È l'implementazione di una dimensione progettuale che crea un ponte fra l'agenda delle strutture istituzionali *top down* ed è la spinta di innovazione radicale *bottom up* a opera delle comunità creative. Questi spazi sono definiti genericamente Lab e ne esiste una mappatura denominata *Public and Collaborative* ([www.nyc.pubcollab.org](http://www.nyc.pubcollab.org)) che ne evidenzia la presenza in molte aree del pianeta. La dimensione progettuale, che è per definizione inclusiva di utenti e portatori di interessi in tutte le fasi, richiede una tipologia di ambienti di lavoro specifici, flessibili ed adatti ad assolvere funzioni sociali come quelle collaborative e del lavoro creativo individuale. I criteri che l'Helsinki Design Lab definisce sono:

- la location dello studio, rispetto ai flussi e i fenomeni del contesto urbano, per offrire al designer possibilità di trarre ispirazione dal mondo estero;
- gli spazi relax, per far sì che il lavoro creativo sia interrotto da momenti di decompressione;
- gli spazi per il caffè e le conversazioni casuali che permettono di sviluppare empatia e intesa fra collaboratori;
- gli arredi, che devono fornire il comfort necessario, ma anche avere caratteristiche di trasformabilità e adeguatezza all'uso di materiali di lavoro leggeri come post-it e pannelli per mappature e *brainstorming* collettivi;
- l'equipaggiamento e i materiali di lavoro, che coprano sia i media digitali che quelli fisici, con materiali e dispositivi sempre disponibili in modo che non si blocchino i flussi creativi e le collaborazioni per la ricerca di materiale;
- l'infopoint, attraverso poster o segnaletica, che offre tutte le informazioni di base rispetto al funzionamento dell'ambiente di lavoro, le regole, gli orari, i codici di accesso a rete e server, così che il lavoro creativo non sia interrotto da motivi futili.

Come possiamo osservare, questi criteri, che singolarmente sembrano semplici regole di buon senso, sono in realtà difficili da tenere sotto controllo nella gestione complessiva di uno studio. Inoltre conferiscono importanza a una serie di spazi intermedi, suggerendo che le dinamiche generali del lavoro basato sulla creatività e sulla conoscenza, si servono di tipologie di spazio che permettono al lavoratore una maggiore indipendenza di movimento rispetto all'idea dell'ufficio tradizionale.

Abbiamo quindi visto da un lato come la partecipazione dell'utente e dei portatori di interesse sia entrata sempre più nell'ambiente di lavoro del designer, dall'altro gli spazi intesi come ambienti fisici sono cambiati per effetto delle pratiche di collaborazione, divenute un criterio di progettazione degli spazi stessi, e di converso una frontiera nuova nell'organizzazione dei *milieu* progettuali.

In tale processo di trasformazione dei luoghi di lavoro la storia del lavoro creativo è parallela a quella dell'impiego di processi collaborativi per il lavoro cooperativo. Storicamente l'attenzione alla progettazione dello spazio di lavoro era rivolta al benessere dei lavoratori



---

con particolare attenzione alle condizioni entro le quali la produttività potesse essere massimizzata. Oggi l'esigenza di inclusività ha rinvigorito la discussione sul "luogo di lavoro sociale". Da contenitori di processi creativi, gli uffici diventano arene di discussione, e così piattaforme abilitanti in cui il designer ha una funzione duplice in quanto svolge da una parte il suo ruolo autoriale, dall'altra quello di curatore di percorsi di creatività collettiva.

---

### **Riferimenti bibliografici**

- Binder, J.C. (2007). *Global Project Management*. Farnham: Gower Publishing.
- Boyer, B., Cook, J.W. & Steinberg, M. (2011). *In studio: Recipes for Systemic Change*. Helsinki: Sitra.
- Bradley, S. & Upton, M.D. (2011, October). Lean Knowledge Work. *Harvard Business Review*, 10, 100-110.
- Brinkley, I. (2006). *Defining the Knowledge Economy. Knowledge Economy Programme Report*. London: The Work Foundation.
- Busacca, M. (2015). Performatività Del Welfare? Un'analisi delle pratiche e dei discorsi dei Coworking Plus (Co+). In *Atti del colloquio scientifico sull'impresa sociale* (pp. 71-89). Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica), 22-23 maggio 2015: Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.
- Bjerkens, G., Ehn, P., & Kyng, M. (1987). *Computer and Democracy: A Scandinavian Challenge*. Farnham: Gower Publishing.
- Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P.A. (2015). Participatory design and "democratizing innovation". *Proceedings of the XI Biennial Participatory Design Conference 2015* (pp. 41-50). New York: ACM.
- Center for Social Innovation (2010). *Rigour. How to Create World-Changing Spaces*. Toronto: Center for Social Innovation.
- Center for Social Innovation (2010). *Proof. How Shared Spaces are Changing the World (2010)*. Toronto: Center for Social Innovation.
- Davenport, T.H., & Kirby, J. (2015, June). Beyond Automation. Strategies for Remaining Gainfully Employed in an Era of Very Smart Machines. *Harvard Business Review*, 6, 59-65.
- Delanty, G. (2009). *Community*. United Kingdom: Routledge.
- Dulluroy, J. (2012). *Coworking began at Regus... but not the way they think*. Disponibile in <http://www.deskmag.com/en/coworking-did-begin-at-regus-but-not-the-way-they-think-362> [ultimo accesso 1 marzo 2016]
- Egan, D., & Marlow, O. (2013). *Codesigning Space: Tilt*. United Kingdom: Artifice Books on Architecture.
- Ehn, P. (2008). Participation in design things. In J. Simonsen, T. Robertson, & D. Hakken (a cura di), *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008* (pp. 92-101). In *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008*, October 1-4, 2008, Bloomington, Indiana, USA. New York: ACM.
- Galuska, J.D. (2007). *Mapping Creative Interiors: Creative Process Narratives and Individualized*. Phd dissertation for Department of Folklore & Ethnomusicology, Indiana University.
- Gregory, J. (2003). Scandinavian Approaches to Participatory Design. *International Journal of Engineering*. XIX(1), 62-74.

- 
- Greenbaum, J. & Loi, D. (2012, Maj). Participation, the camel and the elephant of design: an introduction. *CoDesign, International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 81-85.
- Hiltunen, E. (2008, September). The future sign and its three dimensions. *Futures*, 40(3), 247-260.
- Harrison, P., Wheeler, C., & Whitehead, C. (2003). *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*. London: Routledge.
- Hassan, Z. (2014). *The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving our Most Complex Challenges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Huybrechts, L., Storni, C., & Lee, Y. (2014). *Participation Is Risky: Approaches to Joint Creative Processes*. Amsterdam: Valiz/Antennae Series.
- Illich, I. (1973). *Tools for Conviviality*. New York: Harper and Row.
- Kensing, F., & Blomberg, J. (1998, September). Participatory Design: Issues and Concerns. *Computer Supported Cooperative Work*, VII (3), 167-185.
- Latour, B., & Weibel P. (eds.). (2005). *Making Things Public: Atmospheres of Democracy*. Boston: Mit Press.
- Litchfield, R.C, Ford, C. M., & Gentry, R.G. (2014, December). Linking Individual Creativity to Organizational Innovation. *The Journal of Creative Behavior*. IL(4), 279-294.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everbody Designs*. Boston: Mit Press.
- Meroni, A. (2007). *Creative Communities: People inventing sustainable ways of living*. Milano: Edizioni Poli.design.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Hoboken: Wiley.
- Mouffle, C. (2000). *The Democratic Paradox*. New York: Verso Books.
- Mulder, M., & Wilke, H. (1970, September). Participation and Power Equalization. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5, 31-38.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundation e Nesta.
- Researching Innovation Labs #1: What is a lab?* Disponibile presso <http://www.unicefstories.org/2015/08/12/researching-innovation-labs-1-what-is-a-lab/> [1 marzo 2015]
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*. London: Macmillan.
- Sanders, E.B.N. (2006, September). Design Research in 2006. *Design Research Quarterly*, 1, 97-101
- Sanders, E.B.N., & Stappers, P.J. (2012). *Convivial Toolbox: Generative Research for the Front End of Design*. Netherlands: BIS Publishers B.V.
- Serravalli, A. (2011). Democratizing production: challenges in co-designing enabling platforms for social innovation. In *The Tao of Sustainability, Sustainable Design Strategies in a Global Context* (pp. 126-132). Beijing: ChinaHillgren.
- Sidoti, B. (a cura di) (2013). *Euro South Hub. Un progetto europeo per l'innovazione sociale nel Mediterraneo*. Siracusa: Lettera Ventidue.
- Simon, H. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: Mit Press.
- Troxler, P. (2010, October). Commons-Based Peer-Production of Physical Goods: is There Room for a Hybrid Innovation Ecology. Proceeding in *3rd Free Culture Research Conference*. *SSRN Electronic Journal*. Disponibile presso [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1692617](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1692617) [3 aprile 2016].

---

Venturi, P., & Zandonai, F. (2014). *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro diriforma*. Trento: Terzo Rapporto Iris Network.

---

**NOTE**

1. Il termine si riferisce alla capacità progettuale da parte di operatori non esperti grazie al facile accesso a tecnologie abilitanti e più in generale all'accesso aperto alla conoscenza permesso dalla rete. Il termine fa parte della terminologia tecnica del design dei servizi e del design strategico ma Manzini (2015) ne fornisce un'analisi approfondita.↵
2. La ricerca è reperibile all'indirizzo [www.nyc.pubcollab.org](http://www.nyc.pubcollab.org).↵

---

**AIS/DESIGN JOURNAL**  
**STORIA E RICERCHE**

VOL. 4 / N. 7  
MAGGIO 2016

**DESIGN AL LAVORO:**  
**LA STORIA DEL PROGETTO**  
**FRA STUDIO E IMPRESA**

**ISSN**  
2281-7603

---