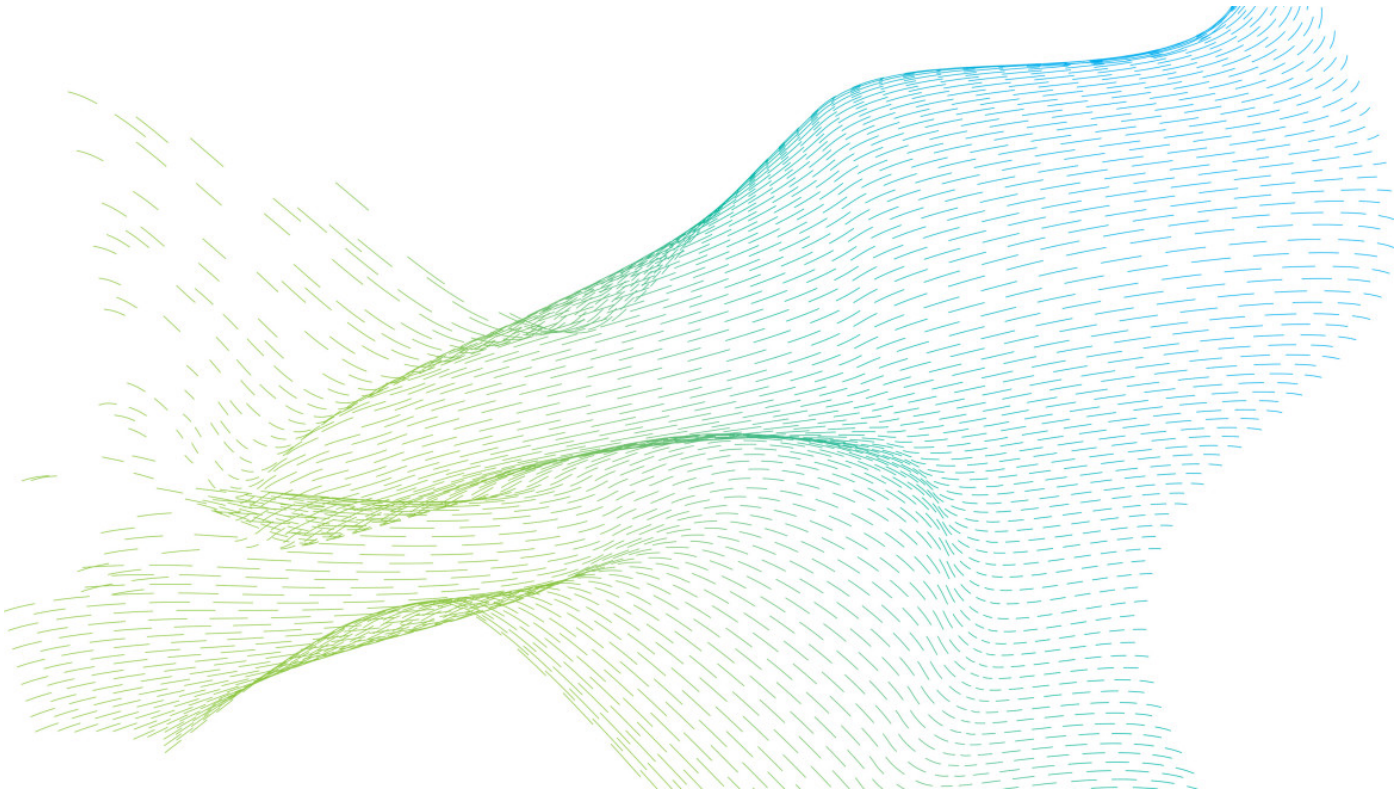
Colaboración

El nuevo I.Q.

El espacio importa. Da forma a la conducta de las personas y crea el “escenario” en el que la innovación puede ser impulsada.

Leer 36 minutos



AMPLIFIQUE SU COCIENTE DE INNOVACIÓN

Innovar o morir. En 1997, el escritor americano del mundo de los negocios Tom Peters acuñó esta frase famosa. Era verdad entonces y aún es más cierto ahora. Para los directores generales en todo el mundo es obvio: la innovación es de importancia crítica para el éxito de una organización, y es impe rativo que se mantenga como estrategia empresarial fundamental.

Para ir más allá de la supervivencia y de hecho prosperar, las organizaciones líderes saben que la innovación es el camino para impulsar el potencial de una organización y orientarla hacia el crecimiento. De hecho, el 33% de los líderes empresariales glo bales clasifican “la innovación de nuevos productos y servicios”, como el principal foco de sus empresas en los próximos tres años, según un estudio reciente de McKinsey. Pero la realidad de estas organizacio nes, según señala McKinsey, es que la innovación se enfrenta a los desafíos actuales, como el aumento de la competencia global, las prioridades a corto plazo, y la necesidad de integrarla en los objetivos clave de la organización. El objetivo sigue siendo di fícil de alcanzar, y las organizaciones líderes buscan cómo descubrir todas las maneras posibles para au mentar su cociente intelectuales decir, su cociente de innovación.

El reciente estudio Global de CEOs de IBM encon tró que el 69% de los líderes creen que tienen que buscar más allá de sus propias organizaciones para impulsar el proceso de innovación. “Las empresas en todo tipo de industrias y mercados están luchando para entender la innovación, y buscan la forma de im plementar un pensamiento diferenciador”, dice Sara Armbruster, vicepresidente de Steelcase WorkSpace Futures y estrategia corporativa. “Los socios exter nos pueden ser un catalizador para las nuevas ideas, pero las organizaciones también tienen que cons truir una cultura interna de innovación.”

INNOVACIÓN: UNA ACTIVIDAD FÍSICA

Cuando las organizaciones buscan amplificar su cociente de innovación su principal reto es más el exceso de información que la escasez de datos sobre el proceso. Hay más de 55.000 libros sobre el tema que aparece en Amazon, escritos por gurús de la innovación como Clayton Christensen, Chip Heath, Tom Kelley, Larry Keeley y Roger Martin. Abundan los artículos, los oradores, consultores y talleres. Algunos líderes se sienten intimidados para desarrollar la estrategia adecuada para aumentar su innovación.

A pesar de la gran cantidad de información sobre el cómo, qué y porqué de la innovación, un tema que recibe mucha menos atención es el dónde

Las ideas mejoran cuando tenemos un equipo que está diversificado no sólo profesional o étnicamente, sino también geográficamente.

“Muchas organizaciones ven superficial mente la conexión entre el entorno físico y la innovación”, señala Armbruster. “Pero el espacio da forma a la conducta de las personas, y crea el “escenario” en el que la innovación puede ser impulsado.”

“La innovación es una actividad física”, señala James Ludwig, vicepresidente de diseño global en Steelcase. “Depende de la interacción humana, la exploración y la experimentación. Eso significa que los lugares que reúnen a las personas, física y vir tualmente, son fundamentales para los resultados de innovación “.

Como resultado de la síntesis de más de 15 años de estudios globales multidisciplinarios, Steelcase ha encontrado que el entorno físico tiene el poder de aumentar o debilitar las interacciones humanas esenciales para el éxito.

Sir Ken Robinson, un líder internacionalmente reco nocido en el desarrollo de la creatividad, la innovación y los recursos humanos en la educación y los nego cios, está de acuerdo. Afirma que la cultura es una fuerza impulsora de la innovación y todos en la orga nización deben participar. “Si quieres una cultura de innovación, existen ciertas condiciones para ello”, dice Robinson. “La cultura de una organización se basa en los hábitos y los hábitats, se debe crear un hábitat donde las personas sienten que sus ideas son bienvenidas, reforzadas y son recompensadas, permitiendo que se desarrollen nuevas ideas.”

Investigadores, diseñadores y profesionales del marketing de Steelcase exploraron estos hábitos y hábitats en profundidad. También colaboraron con los principales centros de investigación para estudiar la innovación como motor del siglo 21 desde múltiples perspectivas. En asociación con el Instituto Berlage de Rotterdam, exploraron la forma en la que los entor nos físicos pueden aumentar el pensamiento creativo. La compañía también lleva a cabo la investigación pri maria en su centro de investigación propio, mediante el desarrollo de una serie de prototipos en los que espacios de trabajo reales fueron observados y eva luados utilizando varias técnicas etnográficas sobre el comportamiento de los usuarios. Además, el equipo analizó seis potentes organizaciones: Apple, Nike, IDEO, Stanford d. school, Nokia y Gravity Tank, reco nocidas en todo el mundo como líderes innovadores.

“El espacio importa. Da forma a la conducta de las personas y crea el “escenario” en el que la innovación puede ser impulsada.”

SARA ARMBRUSTER | vicepresidente, Steelcase WorkSpace Futures y estrategia corporativa

El equipo de Steelcase estudió varios modelos de innovación, desde el enfoque interno a la asocia ción con entidades externas. A lo largo de estas exploraciones observaron que la mayoría de las orga nizaciones entendía que los equipos de innovación tienen que trabajar en el mismo espacio físico. “Esa fue una conclusión clave de nuestro estudio, las organizaciones coincidían con la posición de que la innovación puede ocurrir en un solo lugar, con equi pos localizados”, señala la directora de diseño en Steelcase Cherie Johnson. “Pero nuestra experien cia en Steelcase es un poco diferente: creemos que en una economía global, las ideas son aún mejores cuando tenemos un equipo que no sólo es diverso profesional o étnicamente, sino también geográ ficamente. Las personas que añaden al proceso de innovación la visión y las percepciones de otras culturas incorporan una capa más profunda para la resolución del problema en cuestión.”

El equipo pasó a desafiar la creencia convencional de que la innovación ocurre casi exclusivamente entre los equipos que trabajan en el mismo espacio. En su lugar, aceptaron la creencia de que el entorno físico puede ser diseñado para unir a los equipos globa les, y obtener mejores resultados. “Pensamos en nuestros equipos globales como nodos de una red de innovación”, observa el vicepresidente de mar keting de Steelcase, Allan Smith. “El entorno físico puede ser diseñado para mejorar las capacidades de cada nodo, independientemente de la ubicación.” En definitiva, un espacio de trabajo diseñado inten cionalmente puede aumentar el rendimiento de las personas, los equipos y la empresa global, y dar lugar a una innovación sostenible en el tiempo.

UN SISTEMA INNOVADOR

El deseo de innovar es universal en todos los ne gocios e industrias, y, en muchos aspectos, se ha convertido en una cuestión decisiva de nuestro tiempo. Steelcase ha adoptado la idea de que la innovación es un sistema, no un proceso lineal. No se puede llegar a una buena idea y pasarla a otro equipo para mantenerla en movimiento. La inno vación es un sistema adaptativo complejo que se basa en relaciones, patrones e iteración. Todas las piezas de este sistema interactúan y se co nectan entre sí, a veces de manera impredecible, y el entorno físico es un nodo en un sistema de in novación global.

Una característica muy importante de los espa cios de innovación es la posibilidad de fomentar la polinización cruzada, el intercambio de ideas y hacer visible el pensamiento a través de diferen tes disciplinas en el sistema. A veces la gente está realmente apasionada por una idea o proyecto y están tan centrados en su contenido que es difícil dar un paso atrás y decir: “¿Cómo puedo compar tir esto? ¿Cómo puedo hacer esto visible? ¿Cómo puedo conseguir que otras personas estén igual mente apasionadas y entusiasmadas con estos conocimientos? “Porque, no importa lo innovadora que pueda ser la idea, si no podemos interactuar dentro del sistema, comunicar y ayudar a que otras personas se involucren en torno a esa idea para que la innovación pueda ocurrir.

Para que un sistema de innovación florezca, la gente tiene que vivir en su contenido y estar inmer so en él. Así creamos intencionalmente espacios que hacen que sea fácil para la gente experimen tar en su propio contenido, mientras que las ideas pueden evolucionar a su alrededor. Debido a que el sistema puede ser impredecible, nunca se sabe dónde pueden producirse conexiones, o si una pregunta muy interesante que una persona está trabajando en un disciplina diferente puede ayu dar a solucionar un aspecto concreto del proyecto. Puede parecer una paradoja, pero queremos ser muy intencionales sobre el diseño de espacios que crean interacciones espontáneas, para que la gente entienda su propio contenido, pero tam bién tengan un sentido más amplio del conjunto.

Muchas organizaciones luchan para involucrar a la gente adecuada en su proceso de innova ción. Nuestra conclusión es que un sistema es más saludable cuando es diverso, por lo que es tamos comprometidos a unir equipos globales en espacios que están habilitados con tecnologías centradas en el ser humano, que minimizan las distancias. El género, y la diversidad étnica y pro fesional son muy importantes. Pero la diversidad geográfica permite que un equipo se conecte con una mayor variedad de experiencias y puntos de vista. En última instancia, esto hace que el siste ma de innovación sea más fuerte y más capaz de responder y adaptarse a un mundo cambiante.

REFLEXIONES SOBRE LA INNOVACIÓN

En la síntesis de su investigación, el equipo de Steelcase identificó cinco ideas generales acerca de la naturaleza física de la innovación y de las con ductas humanas que la favorecen:

La innovación es el resultado directo de la co laboración creativa. La colaboración creativa se consigue forjando algo nuevo, y requiere un equipo con diversidad de profesiones, experiencias y tra yectorias, cuya función económica es la creación de nuevas ideas, nuevas tecnologías o contenido creativo. La interacción humana impulsa la colabo ración creativa, y el entorno físico tiene el poder de aumentar y mejorar las interacciones, haciéndolas más valiosas.

“La colaboración creativa es un proceso de orden superior que ayuda a fomentar la innovación y la co laboración, creando un pensamiento compartido”, dice Frank Graziano, que forma parte del equipo de innovación y exploración de Steelcase.

La innovación trata, en última instancia, sobre el aprendizaje, y es predominantemente un proceso social. Las personas aprenden a trabajar con otros compartiendo gran variedad de capacidades, y la co-creación de cosas nuevas juntos es la forma de aprendizaje más significativa y la forma más eleva da de colaboración.

La innovación requiere una conexión entre la sociología y la tecnología. La tecnología es una fuerza poderosa en la configuración de las formas en las que trabajamos ya que la utilizamos para im pulsar la información y el conocimiento. Cuando se vuelve sencilla e intuitiva para los usuarios, la tecno logía permite a las personas compartir información equitativa y democráticamente, mejorar la transpa rencia y obtener más rápidamente un entendimiento compartido y la alineación.

“En el pasado pensábamos en la tecnología como una liberación que nos ofreciera más tiempo libre”, señala Ludwig. “Hoy en día, en lugar de que nos libe re de trabajo, nos libera para trabajar. Permite a las personas hacer más, y nos da tiempo para pensar”

La innovación es un deporte de equipo que, paradójicamente, requiere trabajo individual para impulsar la creatividad colectiva. Con tanto énfasis en los aspectos sociales de la innovación, las organizaciones a veces se olvidan del poder del trabajo concentrado individual. Para ser un gran co laborador en un equipo, las personas necesitan el tiempo y el lugar para pensar y dejar que sus ideas germinen. Los entornos físicos que fomentan la inno vación proporcionan un equilibrio entre los espacios que apoyan la colaboración creativa y los espacios que apoyan el trabajo enfocado individual.

“Cuando comenzamos a comprender los rituales de la colaboración, hemos visto que la concentración y la colaboración son dependientes”, explica Graziano.

La colaboración es hoy en día tanto física como virtual. Para aprovechar realmente las diversas procedencias y experiencias de las interacciones distribuidas de un equipo, éstas deben producirse en tiempo real, para que el equipo esté más com prometido y sea más productivo. No se trata sólo de pasar el trabajo de ida y vuelta entre las zonas ho rarias para aprovechar las diferencias de tiempo y acelerar el desarrollo. La colaboración creativa re quiere confianza, que se construye por compañeros que trabajan juntos en tiempo real. El desafío es eli minar la “falta de presencia”-esos momentos que se producen cuando la comunicación y la colaboración se reducen drásticamente durante las llamadas de conferencia o en experiencias de videoconferencia mal diseñadas.

Creatividad, la colaboración generativa suce de en pequeños grupos. A menudo tiene lugar en reuniones uno a uno, o en grupos de tres personas. Incluso el tamaño del equipo grande debe ser mane jado con cuidado. El truco es conseguir el conjunto adecuado de habilidades y la inclusión en el equi po, sin apelmazar.

“Es importante equilibrar la diversidad y la escala. Mientras que un conjunto diverso de experiencias y conocimientos es importante, los equipos que son demasiado grandes se ahogan en sus propias complejidades “, dice Graziano. “Tenemos una regla general, un equipo ideal tiene un tamaño de 6 a 8 personas, y también creemos en el poder del traba jo en grupos de dos y tres personas. Proponemos obtener la mayor diversidad posible con el tamaño más pequeño “.

DE CHIMENEAS A IDEAS

Después de años de profunda investigación, Steelcase se centró en la creación de su pro pio centro de innovación. Armbruster junto con Ludwig y Smith se reunieron con sus equipos en una antigua planta de producción, para rediseñar el espacio y reflejar los insights recogidos en nu merosos estudios.

La nueva utilidad que se le da a esta fábrica en desuso es una metáfora para los cambios que Steelcase y otras industrias están viviendo. “En la revolución industrial, uno de los signos de orgullo corporativo era el número de chimeneas que te nían los edificios de producción. Hoy en día es el número de ideas que se pueden generar” apunta Ludwig. “Es irónico que la innovación en fabricación nos ha permitido liberar este espacio y ponerlo al servicio de otro tipo de innovación”

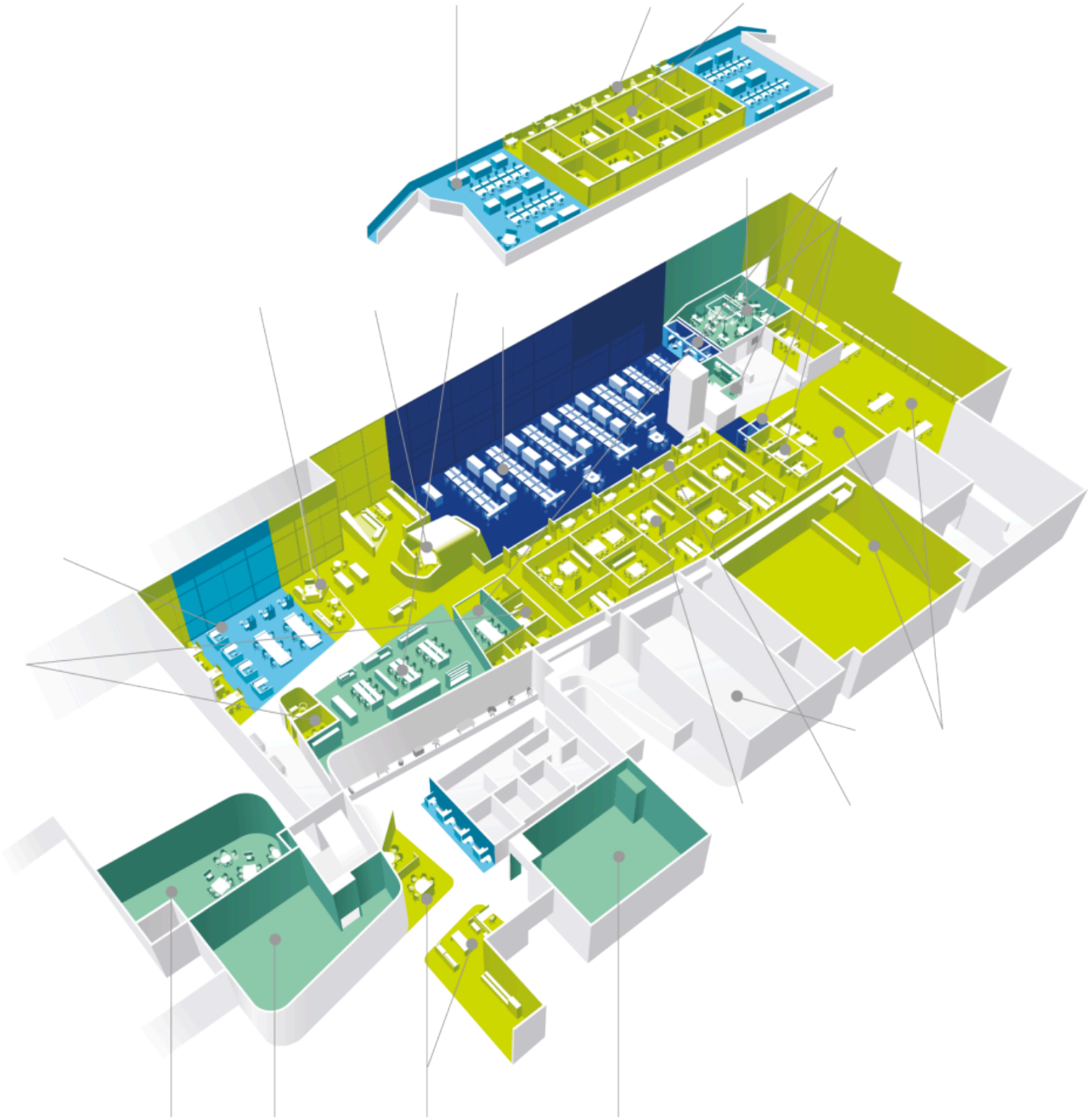
La creación del nuevo centro de innovación fue motivado por las necesidades de la organización de competir de manera eficiente en un mundo interconec tado e interdependiente. “Igual que en cualquier otra industria, tenemos la necesidad de acelerar la innova ción”, explica Smith. “Necesitamos generar ideas más creativas, más rápido y llevarlas en menos tiempo al mercado. Decidimos que necesitábamos un espacio físico que promoviera el comportamiento de una cultura de innovación y atrajera al talento en el proceso”

“Necesitábamos un espacio físico que promoviera el compartamiento de una cultura innovadora.”

“Fue absolutamente intencional que celebráramos nuestro centenario”, explica Ludwig, “y nos pregun tamos, ¿cuáles serán los parámetros de innovación para los próximos 100 años?

“La innovación es parte de nuestra estrategia”, añade Armbruster. “Estamos pidiendo a las per sonas que asuman el comportamiento necesario que lleva a la innovación, y eso es un trabajo compli cado, especialmente en una empresa globalmente integrada cuando los equipos que necesitan traba jar juntos no están situados en el mismo edificio. Es importante equilibrar los aspectos sociales de la innovación con los espaciales e informaciona les. Los 30.200 m2 de las oficinas centrales de Steelcase en Michigan, acogen a 267 personas y también se utilizan por los equipos que están dis tribuidos en todo el globo. “Otra estrategia clave del negocio es ser más global, lo que significa que tenemos que aprovechar el talento alrededor del mundo. Necesitamos que nuestro espacio permi ta a los equipos distribuidos colaborar en tiempo real” añade Smith.

CENTRO DE INNOVACIÓN DE STEELCASE



PUNTO DE ENCUENTRO TÉCNICO PROFESIONAL

Los puestos de trabajo en bench facilitan un espacio compartido para ingenieros, muchos de los cuales tiene asignados múltiples equipos de proyecto. Tener un espacio en el que es fácil intercambiar información y conocimientos técnicos con otros de la misma profesión les permite a los trabajadores profundizar en la experiencia de otros, incrementando las posibilidades de que los insights especializados se apliquen en numerosos proyectos en diferentes categorías de producto.

SALA DE ESTRATEGIA

The design and marketing teams each have a strategy room that functions a lot like a clubhouse or den. It’s an intimate, shared place to meet and keep information that’s particular to each discipline. These rooms are well equipped for whiteboarding, information displays and videoconferencing.

VECINDARIO MÓVIL & ENCLAVES

Vecindarios en un espacio abierto y 16 enclaves cerrados, todos convenientemente adyacentes a un estudio de proyectos, ofrece espacios individuales o en pequeños grupos lejos de la actividad de los estudios de proyecto. Cada enclave está equipado para colaborar vía videoconferencia, chats online y sistemas para compartir documentos de forma digital. Los prototipos de comportamiento demostraron que los enclaves sin estas herramientas no se utilizaban.

TIENDA DE EXPLORACIÓN & ESTUDIO DE PROTOTIPOS

Puesto que el rápido cambio de ideas es fundamental para innovar, las áreas de prototipos de productos están directamente adyacentes a los estudios de producto y son visibles gracias a las paredes de cristal. Aquí es donde los conceptos pueden ser rápidamente esbozados. En el estudio de prototipo adyacente, las ideas se convierten en modelos. La transparencia y proximidad ayuda a los equipos a crear confianza.

SALA DE INTERACCIÓN DE INVITADOS

Salas separadas, cerradas, justo fuera del centro de innovación, permite a los equipos alojar partners externos, clientes y diseñadores y les involucran en el proceso de innovación. Esto permite que las ideas surjan en el centro de innovación y se compartan fuera cuando sea apropiado. Estos espacios pueden adaptarse para dar respuesta a un gran rango de experiencias. Estas salas también tienen soluciones de videoconferencia para facilitar la presencia a los equipos remotos.ITADOS

PORCHE FRONTAL

Justo fuera del estudio de proyecto, los porches sirven como espacio de reunión casual donde pequeños grupos o individuos pueden ir para realizar su trabajo de concentración, mientras que a la vez son accesibles visualmente para el equipo. Una pantalla integrada en cada porche ofrece datos constantemente sobre el proyecto, así que todos pueden aclimatarse rápidamente antes de entrar al estudio.

CAFÉ

Socializar es la principal prioridad de las grandes zonas communes para establecer contactos informales. Tanto si viene para charlar con un compañero o relajarse y pensar, este espacio reconoce el lado humano del trabajo, incluyendo la importancia de construir confianza social que es la primordial para que se realice una colaboración con éxito. Los trabajadores pueden disfrutar de las estaciones, tanto frente al fuego, como en el patio exterior en verano. Los equipos distribuidos pueden unirse a la conversación por medio de una telepresencia en el bar.

LABORATORIOS

Laboratorios Mientras que el estudio de proyecto rota después de que termine el proyecto, existen tres áreas que están permanentemente asignadas a las personas que sirven como consultores de los equipos de proyecto y no están asignados a uno solo. Existe una gran variedad de aplicaciones para que facilite todos los procesos y posturas necesarios.

COLABORACIÓN GLOBAL. BORRANDO DISTANCIAS.

Para crecer y obtener la fuerza que se deriva de una organización globalmente integrada era fundamental enfocarse en las nuevas formas de trabajar. Steelcase sabía que podría desarrollar ideas creativas si involucraba a un grupo diverso de pensadores situados en varias partes del mundo. El nuevo centro de innovación necesitaba tener en cuenta las necesidades de los empleados que se unirían al grupo de manera virtual y debía intentar minimizar o eliminar cualquier disparidad que pudieran experimentar. Todos los ingredientes clave de la colaboración global necesitaba ser pensada, desde los sistemas tecnológicos, hasta la cultura de la organización.

“Necesitábamos que l a distancia se evaporara”

“Enfocamos el proyecto desde una perspectiva centrada en el usuario para analizar qué necesitaba nuestra organización para ayudarnos a innovar” explica Patricia Kammer, una de las investigadoras del proyecto. “La pregunta era ¿cómo diseñamos el espacio de manera que fomente la cros polinización, la compartición de ideas y la visibilidad del pensamiento a través de las diferentes disciplinas?”

“Desde el principio, este proyecto, se centraba en conectar nuestra red global. El nuevo espacio sería un único nodo de una red más grande” dice Kammer. “Necesitábamos evaporar la distancia”

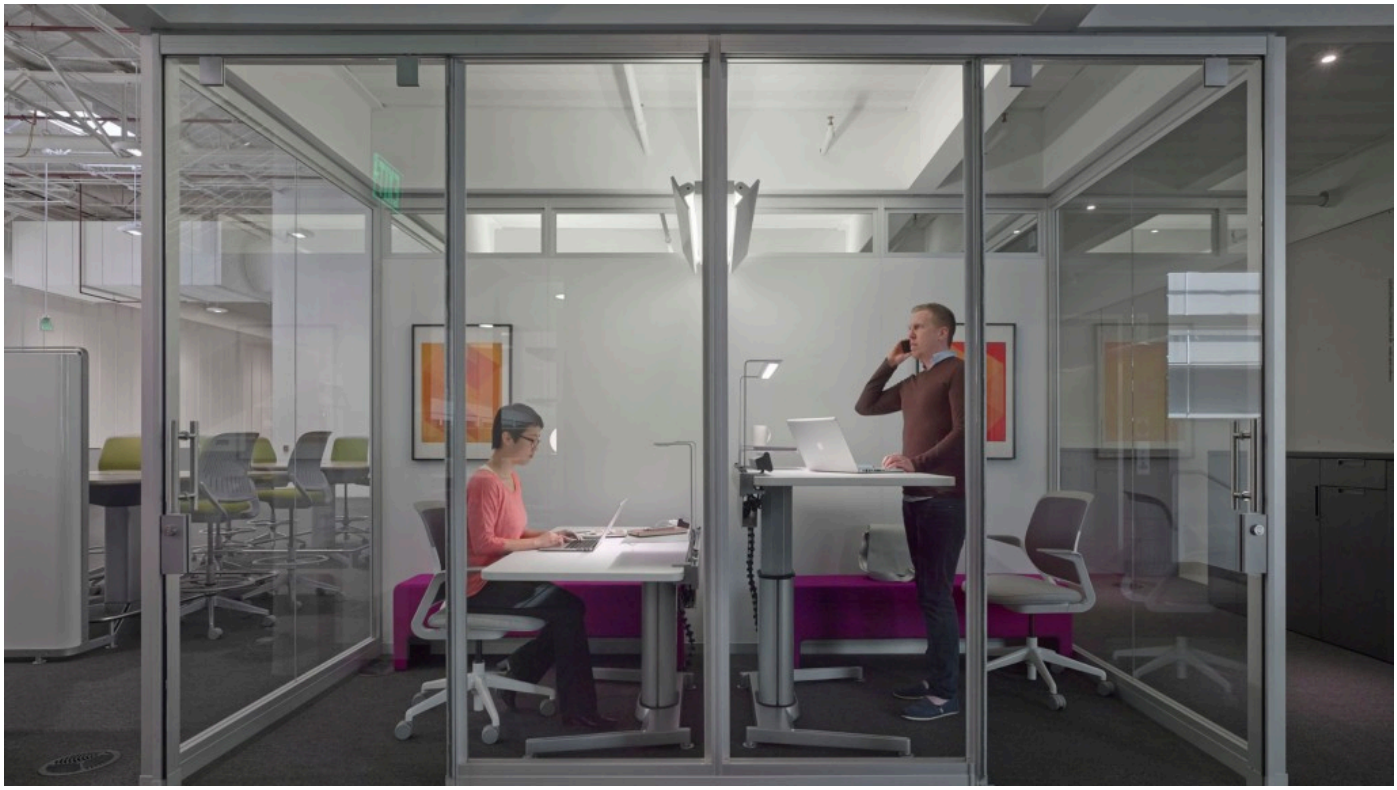
Hoy en día el 75% de los proyectos de desarrollo de producto de Steelcase son globales, con el estudio de diseño en Europa, Asia y Norte América, más los partners externos. John Small, Director de Diseño de Steelcase para Europa, y John Hamilton, Director de Diseño de Steelcase para Asia Pacífico, dirigen equipos multinacionales (Miembros de Francia, Alemania, España, EEUU y China, trabajan en colaboración entre ellos a la vez que con los equipos de marketing e investigación. Es importante poner a todos los miembros de un equipo en la misma sala de manera virtual cuando sea necesario” apunta Small. Las interacciones del equipo incrementan la posibilidad de que los individuos consigan resolver un problema. Los equipos están en contacto diario via telepresencia, a la vez que utilizan otras tecnologías para colaborar. “la distancia no debería ser considerada como una barrera” dice Hamilton.

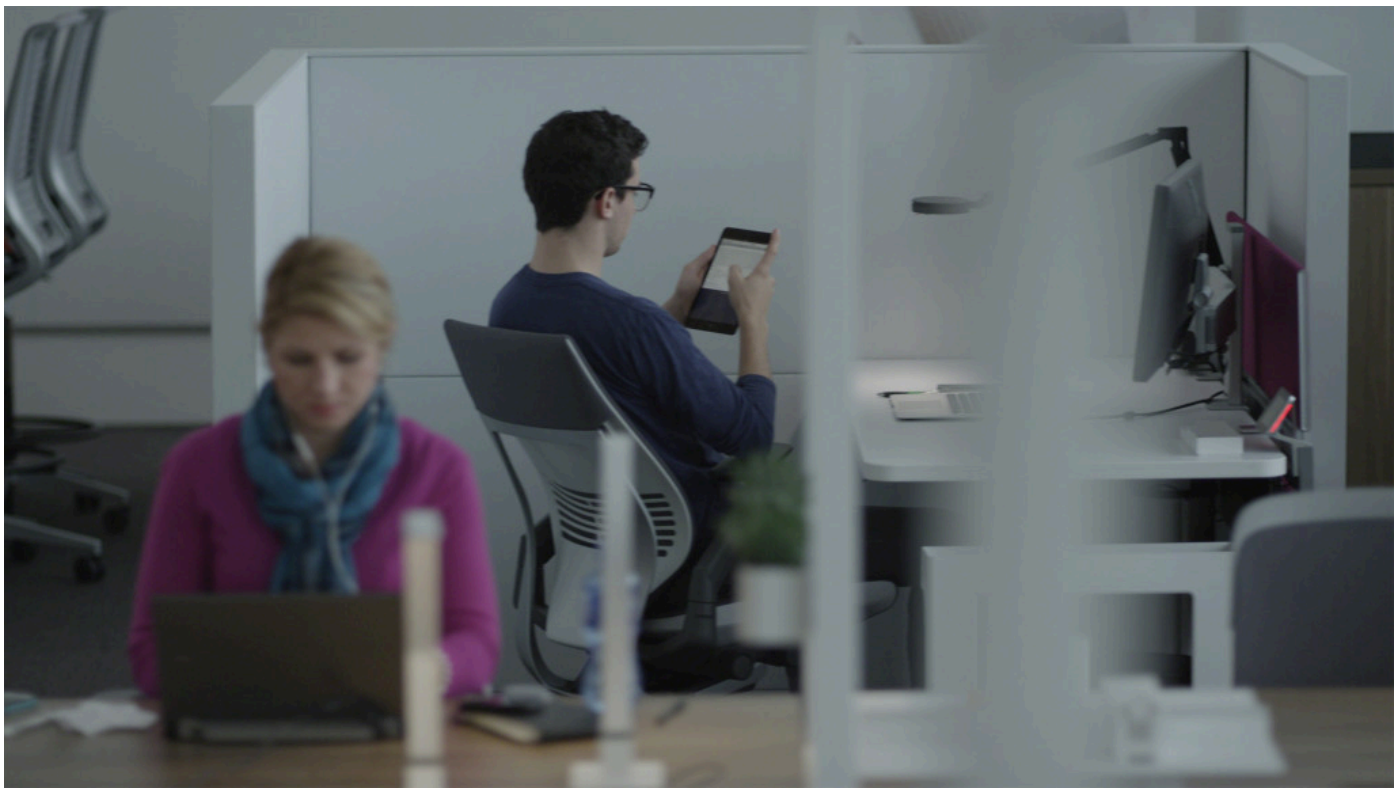
UNA TIPOLOGÍA DE ESPACIOS, POSTURAS Y PRESENCIAS.

El Nuevo centro de innovación ofrece un rango de espacios de donde las personas pueden elegir, de pendiendo del tipo de trabajo que necesitan realizar a lo largo del día, y promueve el movimiento más que el permanecer siempre en el mismo espacio. Todo es transparente: las paredes de cristal permiten a los trabajadores ver cómo sus ideas progresan desde el concepto a la realidad. Las paredes se convierten en las nuevas superficies, y la información vive en planos verticales donde todo el mundo puede verla. Las áreas de descanso, tanto interiores como exte riores, permiten a los empleados despejarse sin tener que marcharse. El espacio le dice a los empleados que es correcto levantarse, recostarse, relajarse, o trabajar en cualquier postura que les sea cómoda y les ayude a permanecer con energía y centrados. El espacio fomenta que las personas experimenten y prueben cosas nuevas.

“Queríamos tener un espacio donde pudiéramos hacer y romper cosas” dice Ludwig, no del todo en serio. “Queríamos ayudar a mover las ideas desde la pantalla del ordenador a los prototipos tan pron to como fuera posible. El diseño es un proceso muy físico”

“El espacio no está completamente prescrito”, dice Johnson, cuyo grupo de diseño forma equipo con Shimoda Design para la arquitectura interior. “Las fuerzas del cambio suceden una y otra vez. Esta es una arquitectura simple que le da a las personas ac ceso a la luz natural, vistas al exterior, y un suelo técnico que tiene electricidad modular y sistema de aire. “Es un suelo diseñado para la evolución, así po demos adaptarnos y permitir al edificio “aprender” con las personas que lo usan.”

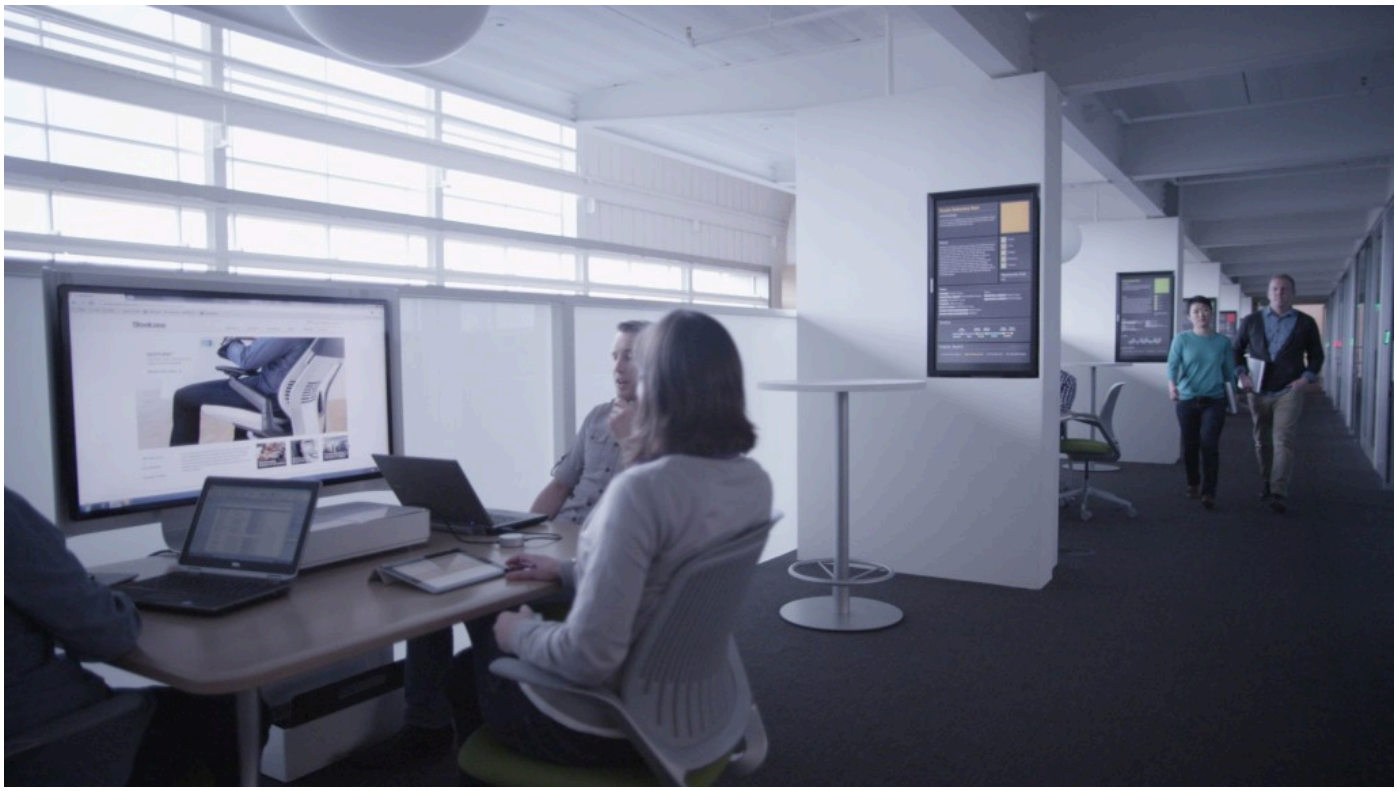




EL HOGAR DE LOS EQUIPOS DE PROYECTO.

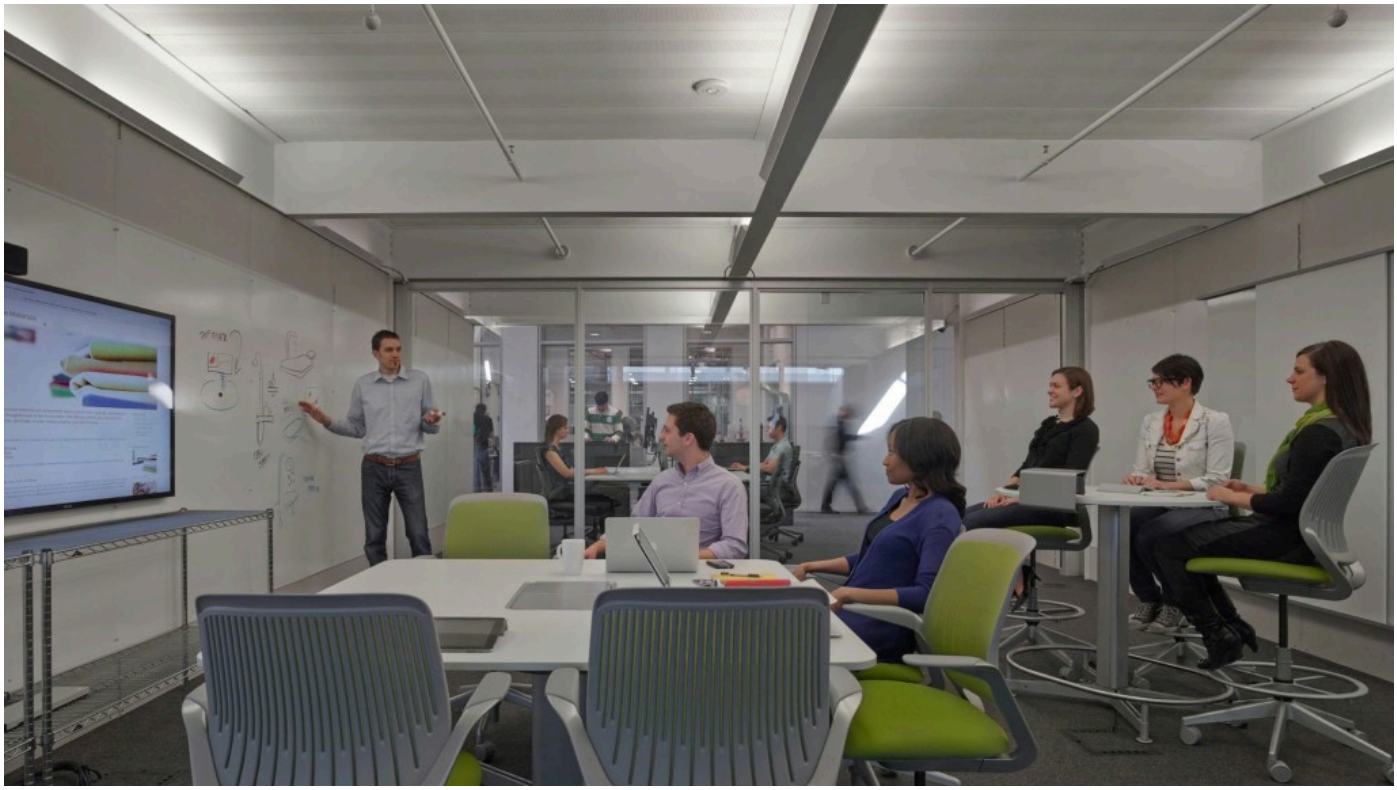
Mientras el equipo consideraba cómo apoyar mejor la cultura de innovación, uno de los paradigmas que necesitaban modificar fue el de dejar de pensar en casas para individuos y pasar a casas para equi pos de proyecto. Esto significó que se centraron en espacios que daban soporte al trabajo en equipo, flanqueados por Porches Frontales para los individuos y los grupos pequeños y callejones laterales donde el trabajo se mueve de concepto a realidad. Los estudios de proyecto en el corazón del centro de innovación, ocupan el 40% del espacio y es lo que los equipos de de sarrollo de producto llaman “su casa”.

Los estudios han sido planificados pen sando en los equipos remotos tanto como en los que están presentes físicamente. “Durante la fase de prototipo, vimos que las perso nas suelen comportarse de manera muy formal y forzada durante las telepresencias. Se sientan muy firmes, como si fueran presentadores de TV y no se sienten cómodos a moverse” explica Ritu Bajaj, un investigador de Steelcase. “Ofreciendo una variedad de aplicaciones en la sala, como mesas de café o zonas tipo lounge, promueve la informalidad, lo que hace mucho mejor la experiencia de colaboración”.



Cada estudio cuenta con una videoconferencia en formato multipantalla, lo que asegura que las per sonas se pueden ver, a la vez que la información. La sala tiene múltiples configuraciones en las que se incluye una vista de cerca en sesiones de uno a uno donde los gestos y las expresiones faciales se transmiten claramente, mejorando la comprensión y el reconocimiento del contexto. Este diseño ase gura que todos tienen acceso a la cámara durante la videoconferencia, y los altavoces montados en el techo aseguran que todos pueden oir con claridad.

Hay zonas en las que se puede estar fuera de la co laboración activa pero están lo suficientemente cerca como para unirse de nuevo si fuera necesario.



Los estudios de proyecto están configurados en varios tamaños (pequeño, mediano y grande). La investigación confirmó que los grupos pequeños no trabajan bien en espacios grandes: hay demasiada distancia entre las personas y las paredes. Esto es un problema porque el plano vertical es importante para comunicar y mostrar la información. La persistencia de la información (analógica y digital) facilita la com prensión y crea una importante memoria de equipo.

Como los miembros del equipo llevan cada vez la información en aparatos móviles muy pequeños, los planos verticales son necesarios para mostrar la información de gran tamaño para que los equipos puedan reunirse alrededor del contenido, compren derlo juntos y construir a partir de él. Cuando los equipos trabajan así de cerca de los planos verticales, la privacidad acústica se convierte en una prioridad. Una vez que el proyecto termina y se forma un nuevo equipo, es importante poder reconfigurar estos es pacios verticales.

Porque cada equipo trabaja de manera diferente, cada uno tiene la oportunidad de seleccionar entre una gran variedad de aplicaciones cuando se reú nen en un estudio. De esta forma, puede configurar el espacio en función de su actividad, preferencias y herramientas, reclamando ese espacio como suyo durante el tiempo que dura el proyecto. Porque los estudios son elásticos y los espacios en continua evo lución, cuando el próximo equipo lo empieza a utilizar, pueden elegir lo que es mejor para ellos.

A los diseñadores les gusta pensar con sus manos, de manera que los prototipos se muestran a todo el centro de innovación. Los prototipos dan ideas físi cas, por eso cada estudio de proyecto tiene amplios espacios para almacenar, debatir y mostrar piezas, partes e incluso el modelo completo. Los equipos pueden hacer y deshacer cosas para generar ideas.

“Hemos observado que los espacios de proyecto están tan impolutos que disuaden la naturaleza ad hoc de la creatividad” según Kammer. “la innovación a través de la colaboración creativa, si está hecha de manera auténtica, es un proceso visual e incluso fí sicamente caótico”.

“A medida que los trabajadores vivan y trabajen en este nuevo espacio, y las nuevas tecnologías emerjan, los centros de innovación de diseño ágil también se adaptarán.”

CHERIE JOHNSON | Director de Diseño

UN PROCESO DE CAMBIO

El centro de innovación, al igual que todos los espa cios de Steelcase, es un prototipo de trabajo, en el cual la organización implementa sus ideas, apren de qué conceptos funcionan y cuáles no, y modifica el espacio según sea necesario. Es un proceso de cambio que es la base del pensamiento de diseño (Design Thinking), al igual que de la innovación. En los próximos años, según los trabajadores vivan y trabajen en este nuevo espacio, mientras las nue vas tecnologías emerjan, los centros de innovación ágiles irán adaptando su diseño

Un principio que permanecerá constantemente en las futuras evoluciones es que la innovación depen de de las interacciones humanas. El entorno físico tiene el poder de aumentar esas interacciones que son esenciales para la innovación, y serán cada vez más globales según las distancias se vayan evapo rando. Los espacios servirán como el escenario que une la estrategia de una organización con su marca y cultura y la hace tangible para los empleados. Los espacios diseñados de manera intencional, pueden amplificar la productividad de los individuos, los equi pos y toda la empresa.

7 HÁBITOS PARA LA INNOVACIÓN

Antes de mudarse al nuevo centro de innovación en Steelcase, un equipo multidisciplinar desarrolló un manifiesto para los nuevos residentes. El objetivo: acelerar la innovación.

1. FORMULA PREGUNTAS CENTRALES

Haz grandes preguntas y después busca el detalle. Puede ser intimidante trabajar en territorio desconocido sin tener algún camino familiar a seguir, sin tener respuestas correctas o incorrectas. Pero debes aceptar la ambigüedad como parte del proceso y seguir la corriente. Cuestiona lo que tienes asumido y haz preguntas inesperadas y elevadas… después explora los problemas desglosándolos en búsquedas enfocadas.

2. SÉ OBSERVADOR, ESCUCHA Y APRENDE

Todos somos exploradores de ideas, necesitamos descubrir los límites de lo que ya sabemos para poder explorar nuevos territorios. Así que arremángate, ensúciate y toma riesgos para aventurarte en lo desconocido. Cubre lo más que puedas en poco tiempo ya que esto te ayudará a descubrir las oportunidades más interesantes para dar el siguiente paso.

3. HAZ VISIBLE TUS IDEAS

Saca las ideas de tu cabeza –y ponlas a la vista. Escribe, garabatea, hackea, construye, haz una representación, un video… lo que sea. Las ideas sirven solamente cuando pueden ser compartidas, evaluadas y reconstruidas por otros. Si tienes problemas para encontrar una manera de expresar o visualizar tu idea, haz equipo con alguien que te pueda ayudar a sacarlas de tu cabeza.

4. COMPARTE Y CO-CREA

Fomenta las conexiones y relaciones significativas tanto dentro como fuera de la empresa. La inspiración, las oportunidades y las sociedades pueden surgir en cualquier lado; alimentan tu apetito intelectual y crean comunidades más dinámicas. Así que invita otras voces a la conversación para fomentar la discusión. Busca la diversidad, ¡las grandes ideas vienen de lugares inesperados!

5. AYUDA A LOS DEMÁS A TENER ÉXITO

En gran medida tu éxito se medirá según cómo hayas ayudado a los demás a tener éxito. Construye un entorno de confianza y respeto a tu alrededor. Otorga crédito a tus colegas, fomenta sus contribuciones y construye sobre sus ideas. Celebra la valentía y crea más oportunidades para que la gente a tu alrededor también brille.

6. SÉ OPTIMISTA

El entusiasmo es contagioso. Todos compartimos un optimismo nato en el trabajo que hacemos; nuestros esfuerzos colectivos crean soluciones que pueden mejorar la vida de las personas y construir un mundo mejor. Adopta abiertamente este entusiasmo y escucha las críticas constructivas – fortalece las ideas, y al hacerlo emociona a las personas que están colaborando en su creación.

7. EQUIVÓCATE RÁPIDO PARA TENER ÉXITO RÁPIDAMENTE

Aprende, prueba, repite. No siempre saldrán las cosas bien a la primera. Aunque algunas cosas no funcionen como se esperaba, se aprende de ellas. Los prototipos rápidos poco a poco te van ayudando a entender los grandes problemas a resolver, pieza por pieza. Y cuantas más pruebas lleves a cabo, más aprenderás – y más rápido.