

# U

## La trasformazione dell'ufficio: da emblema della burocrazia a spazio modulare e portatile di lavoro

di Lia Tirabeni<sup>1</sup>

L'ufficio, luogo in cui tipicamente si svolge il lavoro, è stato a lungo il simbolo di gerarchia, dovere e più in generale burocrazia. Il suo layout fisico e la sua storia ricalcano la trasformazione nelle modalità e nei contenuti del lavoro, anche a seguito dell'introduzione e adozione delle tecnologie di informazione e comunicazione (ICT). In prima battuta, il saggio offre una panoramica circa le origini dell'ufficio e il suo significato storico, etimologico e sociologico. Successivamente, ne ripercorre le principali trasformazioni a partire dagli anni Trenta sino ad oggi: dall'ufficio taylorista fino al corporate co-working e gli attuali open space. L'ultima parte del saggio discute alcune dimensioni critiche riguardanti l'ufficio e le sue trasformazioni e si chiude con una riflessione finale in cui si avanzano ipotesi di future trasformazioni dell'ufficio.

*The office – the place where one typically performs work – has been for a long time the symbol of hierarchy, duty, and bureaucracy more generally. The office layout and story mirror the transformation of work modalities and job contents, also as consequence of ICT's adoption and introduction. First at all, the essay presents an overview of the origins of the office and its historical, etymological, and sociological significance. Subsequently, it retraces the main transformations from the taylorist office of the Thirties to the current co-working and open offices. The last part of this essay discusses some office's critical dimensions and closes with a final reflection that speculates about future transformation of the office.*

### 1. Origine storica, etimologica e sociologica del concetto di ufficio

All'inizio degli anni Ottanta, Jeffrey Pfeffer (1982) scrisse che poiché l'essere umano non è capace di attraversare fisicamente le pareti, né di vedere al di là dei pavimenti che solca, il suo comportamento è necessariamente condizionato dalle strutture fisiche che il suo corpo occupa. Detto altrimenti, la struttura fisica di un luogo che ci ospita incide sulle aspettative e il comportamento nostro e degli altri (Berg e Kreiner 1990). Nel mondo del lavoro organizzato, le implicazioni di questa osservazione sono numerose: per esempio, dal punto di vista del comportamento adottato e delle aspettative, è molto diverso lavorare nel proprio ufficio o essere temporaneamente ospitati in quello di qualcun altro o, ancora, lavorare in una stanza della propria casa adibita a ufficio. Come osservano Hatch e Cunliffe (2013), infatti, chi lavora da remoto, da casa, potrebbe sentirsi in dovere di indossare giacca e cravatta, così come di salutare moglie (o marito) e figli prima di spostarsi nella stanza accanto, proprio per superare il significato istituzionalizzato dello stare a casa e invitare i familiari a non disturbare.

La storia dei luoghi di lavoro è un ambito di studio e ricerca consolidato nella storia sociale del lavoro, nel movimento operaio e dell'industrializzazione (Rainhorn e Bluma 2013), così come, più in generale, nella sociologia dell'organizzazione e del lavoro (Hatch e Cunliffe 2013). Ma quali sono le origini storico-etimologiche e sociologiche dell'ufficio?

In una recente rassegna, Beno (2021) mette in luce come le origini dell'ufficio – e la sua inseparabilità dal lavoro – possano rintracciarsi molto indietro nel tempo, all'epoca dei Sumeri. Ma ciò che a questo popolo si attribuisce è soprattutto la nascita di un sistema di scrittura cuneiforme su argilla finalizzato a tenere nota e registrare dettagli importanti. Nell'antico Egitto, infatti, il termine «scriba» connotava sia gli impiegati in senso lato, sia quella piccola parte della popolazione che era alfabetizzata e lavorava nella

<sup>1</sup> Lia Tirabeni, dottoressa di ricerca in Sociologia, è dal novembre 2019 ricercatrice di Sociologia Economica e del Lavoro presso l'Università di Milano Bicocca, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale. È stata docente a contratto di Organizzazione presso l'Università di Torino, Dipartimenti di Management e di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, e presso il Politecnico di Torino. È stata Visiting Research Fellow presso la Business School dell'Università di Atene. Svolge attività didattica e di ricerca su tematiche organizzative, con particolare attenzione ai temi della cultura organizzativa e della relazione fra organizzazione e tecnologia.

burocrazia a vario titolo (Shaw *et al.* 1995). Alle pratiche degli antichi scribi si fa quindi risalire l'origine dell'ufficio, che si è poi evoluto in forme diverse in relazione alle diverse culture antiche (Lane 2020).

Dal punto di vista etimologico, il termine latino «*officium*» è traducibile con dovere, servizio o ufficio. Questa parola, che ha i suoi equivalenti nelle varie lingue romanze, in italiano assume diversi significati. In prima battuta, con ufficio si intende un dovere, un compito che a qualcuno compete per la funzione che esercita, o il posto che occupa, e che implica un obbligo derivante da una condizione particolare. In una seconda accezione, con ufficio si intende il complesso di funzioni aziendali simili, riunite in un unico settore di un'organizzazione pubblica o privata (si parlerà, ad esempio, di ufficio vendite, ufficio acquisti, ecc.), così come l'insieme di impiegati, con compiti e funzioni specifiche, che eseguono determinate attività, nonché il luogo fisico in cui tali attività si realizzano. Infine, in una terza accezione, con ufficio si intende l'organismo burocratico che, grazie a un complesso di impiegati e tramite una propria sede, svolge una determinata attività (si parla, ad esempio, di ufficio di collocamento, ufficio postale, ecc.), così come il luogo in cui tale organismo ha sede (ad esempio, gli Uffici della Camera o del Senato, ecc.). Sintetizzando, la parola ufficio indica sia un compito, obbligo, incarico o incombenza; sia l'insieme del personale e dei servizi di una struttura burocratica o di un settore di attività in un'organizzazione, così come il luogo fisico atto a ospitarli<sup>2</sup>.

La parola ufficio, dunque, racchiude in sé almeno tre aspetti centrali il cui peso è cambiato nel tempo in ragione del progressivo cambiamento fisico e simbolico dell'ufficio stesso: dovere, incombenza, burocrazia. È in Weber (1961 [1922]) che ritroviamo le prime tracce di che cosa sia un ufficio dal punto di vista sociologico, ed è proprio Weber che lega saldamente il concetto di burocrazia a quello di ufficio per delineare i presupposti del potere burocratico nelle organizzazioni. Non solo, per Weber, la burocrazia, emblematicamente rappresentata dall'ufficio, sarebbe la forma più alta di organizzazione poiché tecnicamente superiore a qualsiasi altra forma organizzativa. Non a caso il termine burocrazia significa, letteralmente, governo (*kratìa*) dell'ufficio (dal francese *bureau*), e i suoi presupposti sono la presenza di competenze di autorità, la gerarchia degli uffici e la definizione stessa di ufficio (Strati 2004). Le competenze di autorità, definite e disciplinate grazie a regole, leggi e regolamenti, implicano che nell'organizzazione vi siano delle suddivisioni stabili - che assumono appunto la forma di doveri di ufficio - relative alle attività da svolgere per conseguire gli scopi della formazione burocratica dominante così come i poteri di comando che sono necessari per realizzare i compiti previsti dai doveri di ufficio. In questo senso, per ottemperare in modo regolare ai doveri di ufficio, ci si dovrà avvalere sistematicamente di personale qualificato. Con gerarchia degli uffici si intende appunto il sistema rigidamente regolato di ordinamento superiore e inferiore degli organi di autorità, dove il controllo è esercitato dai superiori sugli inferiori, sempre all'interno di un quadro regolativo rigido. In ragione di quanto sopra un ufficio - weberianamente inteso - è un organo di autorità, di cui fa parte un complesso di individui (ad esempio i funzionari) dotati di una preparazione specializzata: si tratta quindi di un apparato di mezzi tecnici, nonché materiali della produzione e delle attività (come gli atti documentari nelle pubbliche amministrazioni). I tre presupposti di cui sopra - competenze di autorità, gerarchia e definizione di ufficio - delineano il governo dell'ufficio stesso. In Weber, alla radice di tale struttura vi è l'esercizio del potere razionale e legale, ovvero il potere burocratico, che prescrive il rispetto del segreto d'ufficio e l'obbedienza, da liberi, ai doveri di ufficio, in dipendenza di una precisa gerarchia d'ufficio, in ottemperanza a chiare e definite competenze di ufficio e nella consapevolezza di essere sottoposti a determinati controlli.

È quindi chiaro come, nell'accezione weberiana, l'ufficio si palesi quale sinonimo e simbolo del potere burocratico e, più in generale, della burocrazia e implichi gerarchia, controllo, autorità e dovere, tutti aspetti che ne ricalcano e rafforzano l'etimologia originaria. Se quindi l'ufficio, almeno alle sue origini, ha rappresentato soprattutto burocrazia, gerarchia e dovere, l'evoluzione nelle modalità di esecuzione e contenuto del lavoro ha contribuito non solo a plasmare nuove strutture fisiche dell'ufficio, ma anche a

---

<sup>2</sup> L'etimologia del termine 'ufficio' è stata ricostruita a partire dalle definizioni rinvenute nei dizionari Treccani e Repubblica (<https://dizionari.repubblica.it/Italiano/U/ufficio.html>; <https://www.treccani.it/vocabolario/ufficio/>).

riformularne il significato simbolico: l'ufficio è passato gradualmente dall'essere emblema della burocrazia, a spazio modulare e «portatile» (Kirsh 2001) di lavoro. Nei paragrafi che seguono ricostruiamo tale percorso, anche con esempi cinematografici, mettiamo in luce alcune criticità. Avanziamo infine ipotesi sul futuro dell'ufficio.

## 2. Tipi di ufficio e fruitori: dalle forme primordiali a quelle odierne

### 2.1. L'ufficio fra gli anni Trenta e gli anni Ottanta

Che le forme primordiali di ufficio non favorissero creatività, innovazione, e autoespressione, ma al contrario esprimessero soprattutto gerarchia e controllo, è palese in questa citazione dal romanzo d'esordio di Zavattini (1931), in cui il protagonista, in ufficio, viene sorpreso dal proprio superiore in un momento di inattività: «Il signor Better mi sorprese che guardavo incantato il soffitto e gridò: sia l'ultima volta che vi trovo a pensare alla morte in ufficio». Emergono qui gli aspetti centrali dell'ufficio dell'epoca: gerarchia, controllo, regole, noia e, più in generale, assenza di creatività. Le forme primordiali di ufficio si sono poi evolute in conseguenza dei processi di industrializzazione, con il relativo sviluppo scientifico e manifatturiero, il passaggio dall'artigianato alla manifattura industriale e l'emergere di nuove e più articolate professioni che hanno comportato compiti organizzativi e amministrativi più complessi. Se le fabbriche hanno quindi rappresentato il simbolo dell'industrializzazione all'inizio del XIX secolo, gli uffici diventano il simbolo dell'era postindustriale (Van Meel 2000).

L'ufficio diventa nel corso del tempo un luogo strategico importante entro il quale promuovere la creatività attraverso l'accurata progettazione di un adeguato ambiente di lavoro. Tuttavia, negli anni Trenta, periodo in cui scrive Zavattini, siamo ancora lontani dall'idea di ufficio come spazio creativo di lavoro che prevarrà nei decenni a seguire.

All'inizio del XX secolo, i primi progetti di ufficio ricalcavano gli spazi della fabbrica e puntavano, come quest'ultima, all'efficienza totale. Il lavoro d'ufficio era a mero supporto della fabbrica e consisteva, inizialmente, perlopiù in compiti di routine. Questi primi uffici vengono definiti come vere e proprie fabbriche di colletti bianchi (*Ibid.*) o uffici tayloristi (Myerson 2008). Si trattava di uffici incredibilmente aperti, basati su modalità e tipologie di lavoro per cui era necessaria una elevata supervisione diretta; i manager, infatti, erano seduti intorno all'area aperta o sopraelevati in modo tale da poter sorvegliare gli impiegati. Il design a pianta aperta degli uffici divenne noto come *bullpen* (Dale e Burrell 2019), un termine che ne cattura simbolicamente l'essenza<sup>3</sup>. L'ufficio riproduceva le classiche forme di organizzazione manifatturiere e tayloriste: come catene di montaggio, le scrivanie erano disposte in file ordinate per essere facilmente supervisionate dai manager. Questa particolare disposizione degli uffici ha permesso di standardizzare le attività lavorative e di controllare da vicino e facilmente i lavoratori, seduti in aree aperte senza pareti divisorie e senza ornamenti e confinati rigorosamente al loro lavoro; nessun'altra attività, inclusa la conversazione, era consentita (*Ibid.*). Una riproduzione perfetta di questo tipo di ufficio la troviamo nel film muto di King Vidor, «The Crowd» (1928).

---

<sup>3</sup> Il termine 'bullpen' identifica infatti 'una grande cella dove i prigionieri sono detenuti fino a quando non vengono portati in tribunale' (traduzione dell'autrice da Dizionario Merriam-Webster <https://www.merriam-webster.com/dictionary/bullpen>).



Figura 1. L'ufficio taylorista di «The Crowd» (screenshot di una scena del film)

Mentre la progressiva trasformazione del lavoro conduceva una parte sempre più ampia e istruita della popolazione a lavorare in ufficio (Beno 2021), contestualmente, con il miglioramento delle tecniche costruttive all'inizio del XX secolo, gli uffici si fanno più alti ed estetici e vengono esplicitamente progettati per accelerare i processi di lavoro. Negli anni Cinquanta, comunque, gli uffici continuano a esprimere soprattutto gerarchia e controllo. Scomodando nuovamente una citazione letteraria, questa volta di Corrado Alvaro (1950), potremmo dire che negli uffici dell'epoca «la gerarchia è anche nelle sedie. I piccoli impiegati hanno sedie basse e lampadari a tre braccia, gli alti, a cinque braccia». Dello stesso periodo è anche il noto film «The Apartment» (1959) di Billy Wilder che offre una replica fisica perfetta di un ufficio assicurativo dell'epoca. Il set riflette, attraverso un potente linguaggio visivo, i valori stessi dell'organizzazione del tempo e dei suoi lavoratori: in un ampio ufficio aperto, lavorano impiegati disposti a file di scrivanie identiche, mentre giovani dirigenti stanno in uffici vetrati chiusi e le loro segretarie poco all'esterno degli uffici aperti. Così, muri, porte, divisori diventano rappresentazioni visive di barriere sociali: da un lato una massa anonima, o resa tale, di lavoratori – tracciabili e osservabili – dall'altro l'élite dei supervisori, i manager che, al contrario, occupano uffici singoli e chiusi; il lavoro è geograficamente fisso e orientato al compito (Budd 2001). Un noto esempio di architettura di ufficio dell'epoca, che ricalca il set di «The Apartment», è quella dello Union Carbide Building a New York City, progettato da Gordon Bunshaft del gruppo SOM. Lo stabile, il cui personale impiegatizio lavora in aree aperte, è espressione di gerarchia e razionalità e rappresenta il culmine del successo della progettazione razionale di SOM: il potere si esprime nelle dimensioni e nella ubicazione di ciascun ufficio, nel numero di finestre di cui è dotato, nella raffinatezza dell'arredo (*Ibid.*).

Questi primi progetti, che prevedono uffici ordinati e razionali, erano influenzati dalle teorie organizzative e manageriali dell'epoca, radicate nelle opere dell'ingegnere francese Henri Fayol (1916) e dell'americano Frederick Taylor (1911) che per primi svilupparono e prescissero rigidi principi scientifici di management e di divisione del lavoro. Inoltre, le stesse tecnologie della comunicazione e dell'informazione dell'epoca supportavano un certo approccio lineare all'organizzazione che ben si

spesava con la prospettiva classica alla progettazione organizzativa. Va però osservato che, nello stesso periodo in cui è girato «The Apartment» ed è costruito lo stabile della Union Carbide, una società di consulenza gestionale tedesca, la Quickbournier Group, muove timidamente i propri passi proponendo ambienti di lavoro completamente differenti dai canoni dell'epoca, e cioè strutture più fluide e organiche, basate su studi accurati di processi di lavoro e comunicazione fra gruppi. Per la prima volta sono quindi progettati uffici senza barriere fisiche tra dirigenti e personale, con aree di lavoro per gruppi (Budd 2001). Questo nuovo rivoluzionario modello di ufficio è noto come Bürolandschaft (Dzidowski 2014), letteralmente «paesaggio dell'ufficio»: le barriere presenti negli uffici più tradizionali sono qui sostituite da piante e altri oggetti che svolgono il mero ruolo di separazione visiva o marcatore di confine. L'idea alla base di questo modello è abbattere la gerarchia e democratizzare l'ufficio, ma l'ambizioso obiettivo è raggiunto solo in parte: anche se la struttura fisica è più fluida e aperta, i rapporti fra manager e subordinati, come è facile intuire, non ne risultano necessariamente alterati. Al contrario, e anche un po' paradossalmente, questi nuovi spazi rendono anche più difficile, per i subordinati, sfuggire al controllo dei loro superiori di quanto non accadesse negli uffici tradizionali (Berry 2018). Inoltre, è curioso notare come proprio problemi estremamente contemporanei e tipici degli attuali open office, come acustica, mancanza di privacy, controllo individuale e status, siano i problemi che hanno impedito a questo modello di ottenere ampia accettazione. In qualche modo, comunque, potremmo considerare il Bürolandschaft come il prototipo degli spazi di co-working e, più in generale, degli attuali uffici open space.

Fra gli anni Sessanta e i Settanta, la progettazione *mainstream* continua a essere guidata dalla centralità della gerarchia e del controllo aziendale sull'ambiente di lavoro. Fa eccezione l'edificio degli uffici del Centraal Beheer, a opera di Herman Hertzberger, ad Apeldoorn, nei Paesi Bassi, che rappresenta un interessante punto di rottura rispetto ai modelli progettuali dominanti poiché tenta di introdurre un approccio modulare all'ambiente di lavoro che consiste nell'offrire a chi occupa l'ufficio la possibilità di riorganizzare i mobili in base al gusto personale (AHH 2021), un approccio che, come vedremo, sarà ampiamente ripreso successivamente.



Figura 2. L'ufficio di «The Apartment» (screenshot di una scena del film)

## ***2.2. L'avvento del personal computer e il lavoro da remoto: l'ufficio dagli anni Ottanta in poi***

A partire dagli anni Ottanta in poi, anche come conseguenza dell'avvento del personal computer, l'idea dell'organizzazione e del luogo di lavoro come sistema collaborativo e democratico inizia largamente a

diffondersi. In particolare, grazie all'articolo «Your Office is Where You Are» (1985) di Stone e Luchetti, emerge l'idea che l'ufficio possa supportare una determinata filosofia di lavoro – più democratica, aperta, creativa – ma non possa di per sé crearla. È questo un documento estremamente influente che inizia a mettere in discussione la centralità del controllo e della conformità, focalizzando invece l'attenzione sulla scelta individuale e la personalizzazione. La nuova tecnologia ICT, che in quegli anni si sta sviluppando, supporta e si sposa perfettamente con la visione promossa da questi studiosi.

L'introduzione dei computer e, più in generale, delle tecnologie *computer-based*, richiede lo sviluppo di un complesso sistema di utenze che ha un naturale impatto sulle infrastrutture edilizie. Di conseguenza iniziano a essere progettati uffici caratterizzati da un mobilio più ampio e dotato di maggiore capacità. Fra i vari modelli introdotti nel periodo, l'Ethospace di Herman Miller, proposto da William Stumpf, resta uno dei più influenti (Budd 2001). Il principio cardine di questo modello, che riprende le idee di Hertzberger e le porta a pieno compimento, è la modularità e la personalizzazione e, quindi, la possibilità da parte dell'utente di modificare l'ufficio a propria immagine e somiglianza, secondo le proprie necessità.

Nel corso degli anni Ottanta inizia ad affermarsi il concetto di ufficio 'alternativo', di cui un esempio tangibile è la sede newyorkese di Chiat/Day progettata nel 1995 da Gaetano Pesce e che costituisce, dal punto di vista progettuale, l'antitesi perfetta allo Union Carbide del 1960 (*Ibid.*) L'ufficio alternativo non si configura però solo come un nuovo modello di ufficio che enfatizza aspetti estetici e artistici fino ad allora mai considerati, ma come una filosofia progettuale e manageriale che implica un ripensamento totale sia di come è svolto il lavoro (tempi, luoghi, modalità), sia di che cosa aggiunge veramente valore all'organizzazione: lavorare quasi ovunque e in qualsiasi momento diviene realtà grazie alla diffusione delle ICT, tanto che i confini spazio-temporali del lavoro si fanno più porosi, sino quasi a dissolversi. Maggiore enfasi è posta sullo sviluppo di organizzazioni meno gerarchiche e più agili, con attenzione alla creazione di spazi capaci di favorire interazione, comunicazione e connessioni sociali.

Contemporaneamente si diffondono nuove modalità d'uso degli uffici, che potremmo definire a prestito o in affitto: nasce la pratica dell'*hot desking* che, nella sua forma più evoluta, prende il nome di *hoteling*. La pratica dell'*hot desking*, finalizzata a ottimizzare l'utilizzo dello spazio dell'ufficio sfruttando le assenze dei titolari, è ispirata alla rotazione delle cuccette tra i marinai in navigazione e genera flessibilità e consente risparmio di risorse. L'*hoteling*<sup>4</sup> prevede poi che le aziende usino una reception vera e propria per gestire l'allocazione del personale, prenotare le sale riunioni, predisporre i servizi di segreteria e portierato, ecc. (Hatch e Cunliffe 2013). Va sottolineato come la pratica dell'*hot desking* sia stata prevalentemente utilizzata non per supportare autonomia e flessibilità dei lavoratori, quando piuttosto per risparmiare costi immobiliari, come mette bene in luce il film «Being John Malkovich» (1999). Questo film, che insiste criticamente sulla tendenza ad abbassare i costi e intensificare il lavoro con ogni mezzo, descrive la vita di alcuni impiegati che si trovano in un bizzarro piano di mezzo di un edificio per uffici. Il piano di mezzo è caratterizzato da un peculiare soffitto, talmente basso da costringere le persone a camminare piegate per evitare di sbattere la testa. Il film riflette ironicamente sul ridimensionamento e la dissociazione dell'essere umano dallo spazio fisico che abita, mettendo in luce anche le criticità dei nuovi modelli di progettazione e fruizione degli uffici dell'epoca.

Le tendenze più attuali nella progettazione e uso degli uffici vanno nella direzione di creare - o eventualmente ricreare - spazi di lavoro atti a favorire creatività, autoespressione e innovazione, mentre si assiste a un rinnovato interesse per l'apertura dei confini fisici dell'ufficio: gli spazi di lavoro odierni non sono più, però, come avveniva in passato, caratterizzati da file ordinate di impiegati sorvegliati da manager chiusi nei loro uffici singoli, ma si configurano piuttosto come spazi di lavoro condivisi utilizzabili (anche) da diverse tipologie di lavoratori, per lo più liberi professionisti, operanti nel vasto settore dell'economia della conoscenza (Busacca 2019). Si tratta dei cosiddetti spazi di co-working, contraddistinti da una forte enfasi sulla dimensione collaborativa ed estetica del lavoro (Torraldo, Tirabeni e Sorrentino 2021). In generale i co-working sono strutture aperte atte a semplificare e rendere meno costoso l'accesso alle postazioni di lavoro, wi-fi e altri strumenti funzionali per realizzare l'attività professionale. Nella sua forma più pura, il co-working è un ufficio allargato che accoglie tipicamente

---

<sup>4</sup> È plausibile che il corporate co-working odierno rappresenti di fatto una ulteriore evoluzione della pratica dell'*hoteling*.

professionisti indipendenti che lavorano fianco a fianco ad altri professionisti dello stesso settore o settori affini (Gandini 2015, Busacca 2019). In una forma spuria, invece, il co-working è adottato dalle imprese per delocalizzare parte dei propri dipendenti nel tentativo di ricreare un ambiente di lavoro innovativo e creativo limitando i costi di struttura. In questo caso parliamo di corporate co-working, una modalità che si sta sempre più diffondendo fra i colossi dell'high tech e non solo (OnePiece Work 2020).

### **3. L'ufficio da emblema della burocrazia a spazio di lavoro modulare e portatile: elementi di continuità, discontinuità e criticità**

Per lungo tempo l'ufficio è stato simbolo di burocrazia, gerarchia e dovere. L'avvento delle ICT ha contribuito a modificare tanto il mondo del lavoro in generale, quanto il significato stesso dell'ufficio e dello stare fisicamente in ufficio. Si è quindi passati, nell'arco di poco meno di un secolo, da una visione di ufficio statica a una visione dinamica e modulare: in altre parole si è passati da una visione dell'ufficio come spazio fisso, dai confini certi, in cui svolgere il proprio lavoro in tempi e modi predeterminati, a una visione dell'ufficio come spazio mobile, dai confini incerti, non predeterminato, flessibile di lavoro, non più luogo in cui essere osservati da vicino dai superiori, bensì luogo 'altro' in cui si può essere fuori dalla vista, ma anche fuori da pensieri, dei propri superiori (Sewell e Taskin 2015), luogo «portatile» (Kirsh 2001) di lavoro in cui, almeno apparentemente, si ha più autonomia.

A valle del percorso fatto, è ora possibile isolare, fra i numerosi aspetti che caratterizzano l'evoluzione dell'ufficio, alcune dimensioni critiche, interconnesse fra loro, che hanno a che fare con l'apertura dei confini fisici dell'ufficio, la prossimità e il controllo agito attraverso lo spazio di lavoro.

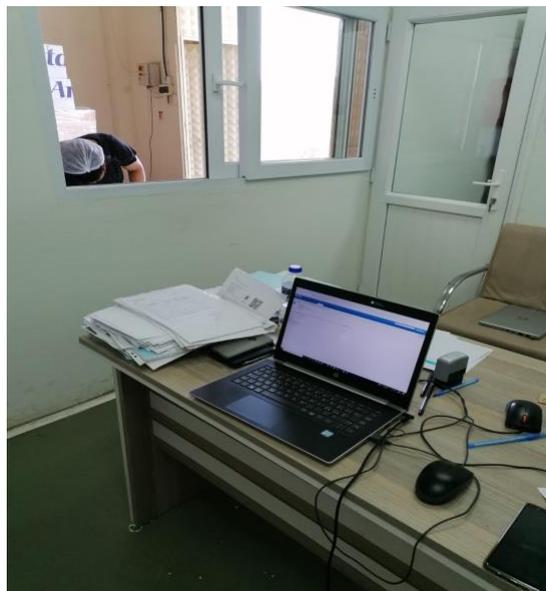
#### **3.1. Confini, prossimità e controllo**

Se la struttura fisica di un luogo codifica il potere in un linguaggio spaziale indiretto (Hatch e Cunliffe 2013), possiamo dire che il layout di un ufficio può essere funzionale alla dominazione e al controllo o, al contrario, promuovere libertà e democrazia ma, come insegnano Luchetti e Stone (1985), solo entro certi limiti. Senz'altro attraverso il layout si possono generare prossimità o distanza, che hanno naturalmente effetti sociali e temporali. La vicinanza permette alle persone di interagire più frequentemente e rapidamente mentre la distanza riduce l'interazione spontanea o la rende costosa, anche se le ICT hanno mitigato gli effetti di prossimità e distanza fisica. Alcuni studiosi hanno comunque osservato gli effetti benefici della prossimità sulle relazioni e sono diversi gli studi che suggeriscono una correlazione positiva tra prossimità e numerosità delle interazioni spontanee (ad esempio, Conrath 1973, Szilagy e Holland 1980). Kotter (1983) mostra che senior manager e impiegati interagiscono spontaneamente e maggiormente con colleghi che hanno l'ufficio vicino; Allen (1984) suggerisce che la performance organizzativa migliora con gli incontri casuali tra i membri di diversi gruppi di progetto che condividono bagni, macchinette del caffè, ecc. Altri mostrano come la separazione dovuta alla collocazione fisica su piani o edifici diversi riduca le probabilità di interazione (Festinger *et al.* 1950, Parsons 1976), sottolineando come la collocazione degli uffici incida su quantità e tipologia delle informazioni processate dai lavoratori (Allen 1984, Davis 1984). Anche l'interdipendenza dei compiti e la natura del lavoro, è stato mostrato, svolgono un ruolo cruciale: maggiore interdipendenza richiede tipicamente maggiore prossimità, ponendo dei vincoli alla configurazione spaziale, così come ci sono limiti fisici al numero delle persone che si possono posizionare a stretto contatto (Daft e Lengel 1984), tutti aspetti peraltro estremamente attuali in ragione della situazione pandemica globale.

Se prossimità e distanza, quindi, sono legate alla presenza di confini fisici, allo stesso modo apertura e visibilità derivano dalla mancanza di confini fisici, come pareti e divisori, e/o dalla loro trasparenza (Hatch e Cunliffe 2013). Negli anni Trenta, la collocazione delle postazioni di lavoro dei manager in posizione vicina o sopraelevata rispetto agli uffici tayloristi aperti consentiva di sorvegliare meglio chi lavorava, chi non lavorava e notare maggiormente chi, invece, era assente. I più attuali open space, dotati di pareti di vetro e divisori senza porte, in ragione della loro trasparenza, offrono a chi li occupa una privacy limitata, accrescendo l'accessibilità per i colleghi e la visibilità per i superiori. D'altro canto, gli uffici chiusi hanno pareti che uniscono il soffitto al pavimento e ne limitano la visibilità, sono dotati di porta che consente

l'isolamento e il controllo di accessibilità e privacy. Tuttavia, l'organizzazione potrebbe adottare, più o meno dichiaratamente, una politica delle porte aperte, vanificando la privacy: in questo caso, un aspetto della cultura organizzativa si rivela capace di modificare lo spazio di lavoro e la sua fruizione.

Da quanto sopra, quindi, è possibile evincere che se la progettazione del layout degli uffici influisce sulle relazioni e la cultura di una organizzazione, viceversa le relazioni e la cultura influiscono sulla struttura fisica dell'ufficio. I primi uffici espongono gli impiegati al controllo diretto in situazioni di ridottissima interazione con i colleghi, gli attuali uffici sono strutturati per supportare, all'opposto, una maggiore comunicazione. Tuttavia, come mostra la politica delle porte aperte, è importante riconoscere i limiti della progettazione. Inoltre, se un ufficio aperto può favorire certi tipi di comunicazione, è anche vero che le barriere fisiche, come divisori mobili e pareti fisse, agevolano altre forme di interazione: riunioni, conversazioni riservate e lavoro in gruppo si realizzano in modo più efficace quando si lavora in uffici chiusi (Oldham e Rotchford 1983, Hatch 1987). Infatti, non a caso, gli uffici di top e middle manager continuano a essere progettati in modo più o meno chiuso.



*Figura 3. Ufficio di middle manager in una fabbrica manifatturiera in Turchia (sequenza di foto di Lia Tirabeni)*

Un ufficio aperto, lo abbiamo visto, non implica di per sé una relazione di lavoro democratica e piatta: paradossalmente, i moderni co-working space, aperti e modulari, ricordano i primissimi uffici aperti caratterizzati da file di scrivanie ordinate. Allora i lavoratori erano controllati da manager posti in uffici (guarda caso) singoli e chiusi situati al di sopra di loro, oggi, nelle più recenti evoluzioni dei co-working space – i corporate co-working - i lavoratori sono posti in spazi aperti, controllati dal loro superiori da remoto. Lo stesso avviene quando un lavoratore è costretto (ad esempio, in ragione delle restrizioni agli spostamenti per pandemia da Covid-19) o sceglie di lavorare da casa. Ecco che allora la gerarchia e il

controllo, cristallizzati negli uffici tayloristi, possono riproporsi in forme diverse e nuove, anche più pervasive, proprio per via di quella stessa tecnologia ICT (Miele e Tirabeni 2020) che ha consentito, d'altro canto, di ridurre le distanze fisiche e aumentare la collaborazione contribuendo a rendere l'ufficio più democratico. Da questo se ne deduce che l'ambiente che ci ospita plasma le nostre interazioni almeno quanto le nostre relazioni e la cultura delle nostre organizzazioni plasmano l'ambiente che ci ospita.

#### 4. Conclusioni. Quale futuro per l'ufficio e quale ufficio per il futuro?

Che cosa dobbiamo aspettarci, quindi, per il futuro dell'ufficio? È senz'altro possibile pensare a ibridazioni di modelli già presenti. Il lavoro da remoto, reso ormai ampiamente possibile e sempre più praticato in moltissime organizzazioni favorisce il diffondersi di forme ibride e modulari di gestione del lavoro a distanza, in luoghi 'altri' rispetto all'ufficio cui siamo abituati.

Come sottolineano Dale e Burrell (2019), in un momento in cui la liquidità (Bauman 1991) e la mobilità (Urry 2016) sono state tematizzate come cruciali, il desktop e la staticità stessa della scrivania vengono interpretati come un freno alle capacità creative e innovative delle persone. Il processo di arruolamento alla vita aziendale e la costante ingiunzione a produrre (Foucault 2008) che sperimentano oggi quotidianamente moltissimi/e lavoratori/rici, e che fa parte di dinamiche sociali ed economiche di ampia portata, implica un legame sempre più forte con il lavoro tale per cui una scrivania nel proprio ufficio non basta più: sono necessarie più scrivanie (e quindi più uffici) per poter essere costantemente al lavoro. I nuovi uffici sono (ed è prevedibile che saranno) sempre più una stanza della nostra casa, il tavolo di un bar, il sedile di un treno o di un aereo, ecc., e sempre più supportati da una tecnologia che consente ormai di svolgere il proprio lavoro ovunque e dovunque.

Concludendo, è dunque plausibile prevedere, nel futuro, non già un singolo ufficio per ciascun lavoratore/ricce, progettato modularmente per consentire personalizzazione e autoespressione, ma molteplici uffici (la casa-ufficio, l'ufficio aziendale, il treno-ufficio, il co-working che ci ospita per uno o più giorni, ecc.) che *in modo modulare* contribuiscono a definire sempre più quello che siamo quando siamo al lavoro, con derive e criticità non trascurabili, soprattutto in termini di autosfruttamento ed eccessiva dedizione, che si intravedono ormai sempre più chiaramente all'orizzonte.

#### Bibliografia

- AHH (2021), "Centraal Beheer Offices Aperdoorn", <https://www.ahh.nl/index.php/en/projects2/12-utiliteitsbouw/85-centraal-beheer-offices-aperdoorn>.
- Allen T. J. (1984), *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MIT Press Books.
- Alvaro C. (1994), *Quasi una vita*, Bompiani, Milano.
- Bauman S. (1991), *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza.
- Beno M. (2021), "Office Evolution from Ancient Age to Digital Age (E-working)", in Rocha Á., Adeli H., Dzemyda G., Moreira F., Ramalho Correia A.M. (a cura di), *Trends and Applications in Information Systems and Technologies. WorldCIST 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing*, Berlin, Springer, pp. 182-192.
- Berg P.O. e Kreiner K. (1990), "Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources", in Gagliardi P. (a cura di), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, Berlin, Walter de Gruyter, pp. 41-67.
- Berry L. (2018), "Bürolandschaft: how the way we work has shaped the office", <https://www.interactsoftware.com/blog/brolandschaft-how-the-way-we-work-has-shaped-the-office/>.
- Budd C. (2001), "The Office: 1950 to the present", *Work.spheres: Design and Contemporary Work Styles*, pp. 1-10.

- Busacca, M. (2019), "I coworking: anello emergente nella catena di produzione del valore", In Nuvolati G. (a cura di), "Enciclopedia Sociologia dei Luoghi", Milano, Ledizioni, pp. 125-142.
- Conrath D. W. (1973), "Communications patterns, organizational structure and man: Some relationships", *Human Factors*, 15, pp. 459-470.
- Dale K. e Burrell G. (2019), "Desk as a mediating technology of organization", in Beyes T., Holt R. e Pias C. (a cura di), *The Oxford Handbook of Media, Technology, and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-13.
- Davis T. R. (1984), "The influence of the physical environment in offices", *Academy of management review*, 9, 2, pp. 271-283.
- Dizionario Treccani (2021) "voce Ufficio", <https://www.treccani.it/vocabolario/ufficio/>.
- Dizionario Repubblica (2021) "voce Ufficio", <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/U/ufficio.html>.
- Dzidowski A. (2014), "The map and the territory. Sensemaking and sensebreaking through the organisational architecture", *Problemy Zarządzania*, 12, 4, pp. 29-44.
- Fayol H. (1916), "General principles of management", *Classics of organization theory*, 2, 15, pp. 57-69.
- Festinger L., Schachter S. e Back K. (1950), *Social pressures in informal groups*, Stanford California, Stanford University Press.
- Foucault M. (2008), *The birth of biopolitics: lectures at the Collège de France, 1978-1979*, Berlin, Springer.
- Gandini A. (2015), "The rise of coworking spaces: A literature review", *Ephemera*, 15, 1, pp. 193-205.
- Hatch M. J. (1987), "Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 387-399.
- Hatch M. J. e Cunliffe A. L. (2013), *Teoria dell'organizzazione. Terza edizione*, Bologna, Il Mulino.
- Jonze, S. (1999), *Being John Malkovich*.
- Kirsh D. (2001), "The context of work", *Human-Computer Interaction*, 16, 2-4, pp. 305-322.
- Kotter J.P. (1983), *The general managers*, New York, Free Press.
- Lane M. (2020), "The idea of accountable office in ancient Greece and beyond", *Philosophy*, 95, 1, pp. 19-40.
- Myerson J. (2008), "Power of the network: transitions in working life from Taylorist time and motion to networked space", in *Networks of Design: Proceedings of the 2008 Annual International Conference of the Design History Society (UK)*, Falmouth: University College Falmouth, Universal Publishers.
- Miele F. e Tirabeni L. (2020) "Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work", *Sociology Compass*, 14, 6, pp. e12795.
- Oldham G. R. e Rotchford N. L. (1983), "Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 542-556.
- OnePiece Work (2020), "Fortune 500 Companies Embracing Co-Working Spaces in 2020", <https://onepiecework.medium.com/fortune-500-companies-embracing-co-working-spaces-in-2020-aefa2617fc84>.
- Parsons H.M. (1976), "Work Environment", in Altman I. e Wohlwill J. F. (a cura di), *Human behavior and environment: Advances in theory and research*, New York, Plenum, pp. 163-209.
- Pfeiffer J. (1982), "Developing organization theory: Organizations as physical structures", in Id., *Organizations and organization theory*, Boston, Mass., Pitman.
- Rainhorn J. e Bluma L. (2013), "History of the workplace: Environment and health at stake—An introduction", *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 20, 2, pp. 171-176.

- Sewell G. e Taskin L. (2015), “Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework”, *Organization Studies*, 36, 11, pp. 1507-1529.
- Shaw I., Nicholson P. T. e Nicholson P. (1995), *British Museum dictionary of ancient Egypt*, Published for the Trustees of the British Museum by British Museum Press.
- Stone P. J. e Luchetti R. (1985), “Your office is where you are”, *Harvard Business Review*, 63, 2, pp. 102-117.
- Srati A. (2004), *l'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Roma, Carocci.
- Szilagyi A. D. e Holland W. E. (1980), “Changes in social density: relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 65, 1, pp. 28-33.
- Taylor F. (1911), *The principles of scientific management*, New York & London, Harper & Brothers Publishers.
- Toraldo M.L., Tirabeni L e Sorrentino M. (2021), “When technology is taken for granted: the paradox of co-working” in Za S., Consorti A e Virili F. (a cura di), *Organizing in a Digitized World - Individual, Managerial and Societal Issues, Lecture Notes in Information Systems and Organisation (LNISO)*, Berlin, Springer.
- Urry J. (2016), *Mobilities: new perspectives on transport and society*, London, Routledge.
- Van Meel J. (2000), *The European office: Office design and national context*, Rotterdam, COIO Publishers.
- Vidor K. (1928), *The Crowd*.
- Weber M. (1961 [1922]), *Wirtschaft und Gesellschaft*, trad. It. *Economia e Società*, Vol. I-II, Milano, Edizioni di Comunità.
- Wilder, B. (1959), *The Apartment*.
- Zavattini C. (1931), *Parliamo tanto di me*, Milano, Bompiani.