

Quando è design When is Design Quand c'est du design

A cura di Michela Deni e Dario Mangano

Saggi di Daniele Barbieri | Valeria Bucchetti | Michela Deni | Imma Forino
| Francesco Galofaro | Béatrice Gisclard | Dario Mangano | Marine Royer |
Yves Voglaire | Salvatore Zingale | Alessandro Zinna |



ISSN 1724-7810

Publisher: Associazione Ocula, via Lodovico Berti, 2 40131 - Bologna

www.ocula.it

email: redazione@ocula.it

Comitato scientifico / Editorial Committee

Giovanni Baule (Politecnico di Milano, Dipartimento di Design)
Anne Beyaert-Geslin (Université Bordeaux- Montaigne, France)
Giovanni Boccia Artieri (Libera Università di Urbino Carlo Bo)
Vanni Codeluppi (Università Iulm, Milano)
Marcel Danesi (University of Toronto, Canada), President from 2014
Bernard Darras (Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, France)
Alessandro Duranti (University of California Los Angeles, USA)
Ruggero Eugeni (Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano)
Guido Ferraro (Università di Torino)
Roberto Grandi (Università di Bologna)
Gianfranco Marrone (Università di Palermo)
Pino Paioni (1920-2013) (Università di Urbino), President from 2009 to 2013
Guglielmo Pescatore (Università di Bologna)
Susan Petrilli (Università di Bari)
Isabella Pezzini (Università La Sapienza di Roma)
Maria Pia Pozzato (Università di Bologna)
Andrea Semprini (Université de Lille, France; Iulm, Milano)
Junji Tsuchiya (Waseda University, Tokio, Japan)
Alessandro Zinna (Université de Toulouse 2, France)

Redazione / Editorial Board

Andrea Bernardelli (Università di Perugia)
Cinzia Bianchi (Università di Modena e Reggio Emilia)
Michela Deni (PROJEKT Università di Nîmes, France)
Nicola Dusi (Università di Modena e Reggio Emilia)
Francesco Galofaro (Università di Torino; CUBE Bologna)
Davide Gasperi (Alba Pratalia)
Valentina Manchia (Politecnico di Milano; Università di Bologna; Isia Urbino)
Antonella Mascio (Università di Bologna)
Federico Montanari (Università di Modena e Reggio Emilia)
Valentina Pisanty (Università di Bergamo)
Giampaolo Proni (Università di Bologna)
Ruggero Ragonese (Università di Modena e Reggio Emilia)
Stefano Traini (Università di Teramo)
Salvatore Zingale (Politecnico di Milano)

Coordinatori / Editors in Chief

Giampaolo Proni e Michela Deni (redazione@ocula.it)

Ocula.it pubblica saggi di ricerca semiotica, in particolare applicata alla comunicazione e alla cultura, è aperta al dialogo con altri campi di ricerca e accoglie contributi che provengono da ogni ambito delle scienze umane e sociali.

La gestione editoriale di Ocula è svolta dalla Redazione, che nomina un Coordinatore con funzioni di direzione. La Redazione sceglie i curatori dei numeri tematici tra i propri membri e tra gli esperti dei temi di volta in volta proposti (*guest editors*). Il Comitato scientifico internazionale è garante della qualità scientifica della testata. Se non diversamente specificato, i saggi pubblicati nei numeri tematici sono sottoposti a *double blind peer review*, seguendo le norme scientifiche internazionali.

L'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) ha riconosciuto a Ocula lo status di Rivista Scientifica per le seguenti aree scientifico-disciplinari:

Area 08 - Ingegneria civile ed Architettura;
Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche;
Area 11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche;
Area 13 - Scienze economiche e statistiche;
Area 14 - Scienze politiche e sociali.

Per ulteriori informazioni si può consultare il sito della rivista (www.ocula.it)

In copertina: Enzo Mari, *Proposta per un'autoprogettazione*, 1974.

L'immagine della copertina rende omaggio a Enzo Mari, uno dei primi designer a farci riflettere non sul design come punto di arrivo ma sui processi progettuali che, con lungimiranza, garantiscono *il senso* nel design.

Quando è design When is Design Quand c'est du design

A cura di Michela Deni e Dario Mangano

Sommario/Contents

La cultura del progetto, quando è design	
Introduzione	7
<i>Michela Deni</i>	
Les conséquences du « quand »	23
Une archéologie du design : de la préhistoire à l'Anthropocène	
<i>Alessandro Zinna</i>	
Design o progettualità?	51
Il progetto come trasformazione inventiva	
<i>Salvatore Zingale</i>	
Il governo della scrivania	73
Design come "dispositif"	
<i>Imma Forino</i>	
Ethnosemiotics and Design	96
A Contribution to a Symptomatology of Design	
<i>Francesco Galofaro</i>	
È design della comunicazione	116
<i>Valeria Bucchetti</i>	
Soglie e ideologia del progetto	127
<i>Daniele Barbieri</i>	
Design social	134
Éléments constitutifs d'un projet sur le maintien à domicile des personnes âgées et en situation de handicap	
<i>Marine Royer</i>	
L'apport du design social aux politiques françaises de gestion des risques naturels	152
Contribution à une innovation sociale territorialisée	
<i>Béatrice Gisclard</i>	
Quand c'est un designer	173
<i>Yves Voglaire</i>	
Post-it	187
<i>Dario Mangano</i>	

Quando è design When is Design Quand c'est du design

a cura di Michela Deni e Dario Mangano

**La cultura del progetto, quando è design
Introduzione***Michela Deni*

PROJEKT (EA 7447) Université de Nîmes, FR

michela.deni@unimes.fr

<<https://projet.unimes.fr/membres/michela-deni/>>**Abstract**

When is Design, we find those characteristics and values of “design culture” that regard design processes and methods, designers’ skills and attitudes. *When* these necessary preconditions are fulfilled, in many cases *it is design*. In some other situations, it is just a matter of finding a strategy to light up night dinners under the starry sky. In the Introduction of *Ocula 24* we investigate the conditions that favor the emergence of design processes typical of design and of its evolution, up to social design which, by overcoming incremental and inertial innovations, drives radical social innovations.

Keywords

Semiotics of design project; Design; Design Culture; Social design.

Contents

Introduzione

1. La cultura del progetto

2. Dal designer al design *diffuso*3. *Quando è design*, la cultura del progetto: una condizione necessaria ma non sufficiente

Conclusioni

Bibliografia

Quando è design When is Design Quand c'est du design

a cura di Michela Deni e Dario Mangano

Il governo della scrivania Design come “dispositif”

Imma Forino

Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano, IT

Abstract

The desk has been a controversial symbol of the office work, a piece of furniture to manage the confusion of papers and to settle all the employees. Over the centuries its design was often instrumental in identifying the personal habitat and the time of work. In the Ford era, the desk is the first element to order the office environment – a strategic “dispositif” for regulating employees and the workflow –, while today its design satisfies the new desires of the organization of work: transparent and thin, the office desk becomes dematerialized into the logic of the “dynamic working” by contemporary Science Management, which involves its use in sharing, in rotation or its elimination.

Keywords

Office desk; Offices; Office work; Dispositif; Office design.

Contents

0. Introduzione
 1. *Dispositif*
 2. *Bureau*
 3. L'arnia operativa
 4. Il paternalismo vincolante
 5. L'economia del *quadrillage*
 6. L'eterodirezione *gray*
 7. Il paesaggio democratico
 8. Il dominio della trasparenza
 9. Il *networking* flessibile
 10. *Out of desk?*
- Bibliografia

o. Introduzione

La scrivania come strumento di lavoro all'interno degli uffici moderni e contemporanei, il cui progetto e linguaggio comunicativo sono raffrontati con la coeva evoluzione spaziale dei luoghi del terziario, è l'argomento di questa riflessione sul design come *dispositif*. Essa è vista come un elemento ambivalente: atta a governare la confusione delle carte, nel corso del tempo la scrivania è diventata il simbolo del lavoro d'ufficio, ma individua altresì l'habitat personale dell'addetto, che spesso coincide con il «posto di lavoro», l'impiego propriamente detto. D'altra parte, il suo progetto si colloca nella più complessa organizzazione del lavoro burocratico, diventando parte dei *dispositif* strategici – nell'accezione indicata da Michel Foucault (1980) – messi in campo per dirimere la classe sociale degli impiegati. L'oggetto-scrivania, inscritto nella relazione che intercorre fra la persona e lo spazio, fra l'arredo e lo spazio, può essere considerato l'emblema del compito burocratico e, al contempo, latore di precisi significati sociali e culturali. Vista nella sua quotidianità, insieme ai gusti, alle abitudini, al modo di lavorare di chi la usa, la scrivania rappresenta

una maniera per segnare [lo] spazio, un approccio un po' obliquo alla ... pratica quotidiana, un modo di parlare del [proprio] lavoro, della [propria] storia, delle [proprie] preoccupazioni, uno sforzo per cogliere qualche cosa che appartiene alla [personale] esperienza, ma non a livello di esperienze lontane, bensì nel vivo del suo mostrarsi. (Perec 1985: 22)

Se per Georges Perec classificare e descrivere gli oggetti sul proprio tavolo da lavoro equivalgono a riflettere sul suo operato di scrittore, altre considerazioni scaturiscono interpolando il design della scrivania da ufficio con la visione filosofica e politica di Michel Foucault, di Richard Sennett e di Byung-Chul Han in rapporto alle strutture di potere o di autorità e ai sistemi di controllo, fisici ancorché interiorizzati, che affiancano le teorie manageriali dell'organizzazione del lavoro burocratico.

Accantonando la scrivania quale «scenografia del potere» secondo l'interpretazione di Jean-Marie Floch (1983) – l'arredo di grandi dimensioni individua spazi e linee di interazione del dirigente a seconda del suo ruolo in un'azienda e mediante «regimi di visibilità», paragonabili a quelli individuati da Foucault (Mangano 2009: 54) –, la nostra riflessione è orientata a coloro che da quel potere sono governati con norme disciplinanti, dirette e indirette, affinché siano più produttivi. In quest'ottica la scrivania dell'impiegato fa parte di una «scenografia della subordinazione», costruita ad hoc all'interno dell'ufficio, che inquadra l'addetto in un sistema di riferimenti topologici e psicologici. Pur mutando nel corso del tempo a seconda delle modalità organizzative imposte dal Management, tale scenografia influenza le persone e le loro relazioni, oltre ai modi e ai tempi di svolgere un compito.

Riprendendo l'affermazione di Tomás Maldonado (1976: 15), per cui il design è «un fenomeno sociale globale», che non si può esaminare

isolatamente ma in relazione ad altri fenomeni con cui costituisce un tessuto connettivo, il progetto della scrivania travalica la «funzione prima» o l'*utilitas* dell'oggetto (Eco 1968: 207) per incarnare il carattere normativo, ancorché accogliente, dell'ambiente di lavoro. Atta a regolamentare corpo e mente dell'addetto, nell'ufficio la sua «efficacia simbolica consiste nell'indicare a ciascuno il posto che occupa al suo interno secondo una logica di equivalenze isomorfe tra relazioni spaziali e relazioni sociali, in modo da far coincidere l'identificazione di una persona con il proprio posto» (Pasquinelli 2004: 93). Quest'indicazione, pressoché univoca dalla fine dell'Ottocento ai primi anni Novanta del Novecento, muta di significato nel momento in cui alla stabilità del lavoro si sostituisce la sua flessibilità e intercambiabilità, fino ad arrivare alla sua precarietà. Se nell'adattarsi ai desiderata contemporanei del Management, la scrivania sembra smaterializzarsi assecondando l'incessante flusso di informazioni che proviene dai più aggiornati dispositivi informatici, la logica del *dynamic working* prevede di farla usare in condivisione oppure a rotazione o, altrimenti, di eliminarla del tutto. In un mondo del lavoro, in cui «uomini flessibili» – per usare la nota espressione di Sennett (1998) – devono adattarsi per non perdere il lavoro, la scrivania incarna l'ultimo baluardo di resilienza oppure il miraggio di un approdo, spesso sempre più lontano.

1. *Dispositif*

L'ufficio è un universo complesso, uno scenario di scambio quotidiano fra le persone, ma anche un luogo di autodeterminazione e di sopraffazione, in cui si riflettono la storia sociale e la sua evoluzione, i suoi progressi e le sue contraddizioni; d'altronde, l'ufficio incarna anche un sistema di relazioni fra l'essere umano e lo spazio, fra l'essere umano e gli arredi (Forino 2011). Questo sistema può essere variamente interpretato alla luce delle indicazioni provenienti dalla storia sociale e dalla lettura politica delle sue fenomenologie. Partendo dalla concezione marxista generale del potere ovvero dalla sua «funzionalità economica» atta a sostenere i rapporti di produzione, la visione di Michel Foucault (1997: 21) sui luoghi collettivi e le relazioni di potere è mutuabile allo spazio dell'ufficio e a un dato momento storico, che vede l'ascesa del capitalismo nella maggior parte dei paesi occidentali e il passaggio dalla proto-industria alla vera produzione industriale dei beni (Forino 2012: 534-535).

Per la sua analisi dei sistemi di potere, il filosofo francese ha coniato il concetto di *dispositif* a indicare un complesso di fattori eterogenei attraverso i quali si realizza il controllo: il loro insieme «implica discorsi, istituzioni, strutture architettoniche, decisioni regolative, leggi, misure amministrative, enunciati scientifici, proporzioni filosofiche, morali e filantropiche, in breve: tanto del detto che del non-detto, ecco gli elementi del dispositivo. Il dispositivo è la rete che si stabilisce fra questi elementi» (Foucault 1994: 299). Il *dispositif*, scrive ancora Foucault (1980: 194-195), «ha una funzione dominante strategica»; è cioè uno «strumento tecnico», che consente di assicurare il funzionamento dei rapporti di «dominazione» (Foucault 1997: 45). L'autore riconduce l'idea di *dispositif* a strutture di controllo,

costrizione o coercizione, e infine di produzione, quali il modello teorico del Panopticon (1786) di Jeremy Bentham, il carcere, l'ospedale, la caserma, la scuola, la fabbrica. In queste istituzioni è possibile «sorvegliare la condotta degli individui aumentandone la redditività, la produttività stessa della loro attività» (Foucault 2004: 69).

Parlando di sistemi di autorità, il filosofo pone poi l'accento sul potere microscopico, capillare, che si attua *all'interno* del corpo sociale, più che al di sopra di esso (Foucault 1975a: 121-122). In tal caso, oltre agli «strumenti tecnici», alla dominazione delle persone contribuisce l'uso di una psicologia coercitiva, che genera cioè l'illusione di una costante sorveglianza grazie a strutture progettate per la (reciproca) visibilità (Foucault 1975b: 201). Tale psicologia costrittiva, fondata sul «campo di visibilità», può essere esercitata mediante tipologie architettoniche create «per permettere un controllo interno, articolato e dettagliato – per rendere visibili coloro che vi si trovano. Più in generale, [...] un'architettura che sarebbe diventata un operatore nella trasformazione degli individui» (*ivi*: 188).

Dalla seconda metà dell'Ottocento e durante tutto il XX secolo l'interno dell'ufficio materializza l'idea di *dispositif* come uno «strumento tecnico», che assicura il funzionamento di forme di controllo alla stregua delle strutture normative analizzate da Foucault. Contribuiscono a ciò non solo le indicazioni dell'Office Management Science, ma anche la sistemazioni degli ambienti e i loro arredi: l'ufficio quale spazio architettonico può cioè essere visto come un tramite, fisico quanto psicologico, per esercitare il potere microscopico all'interno del corpo sociale degli impiegati con una sorveglianza quotidiana, perché la routine del lavoro e dei movimenti degli addetti negli spazi contribuisce a introiettare le attese della dirigenza. A seconda delle epoche e del tipo di organizzazione del lavoro, il controllo è stato esperito verticalmente, cioè in modo diretto e dall'alto, oppure orizzontalmente, con vigilanze indirette e reciproche. Interni e arredi hanno contribuito all'effetto psicologico dell'essere costantemente controllati: l'ambiente architettonico e i mobili che lo attrezzano, quali soprattutto le scrivanie, possono quindi essere considerati come un *dispositif* che integra le organizzazioni burocratiche dell'amministrazione, che accompagnano e indirizzano il lavoro dei suoi impiegati. Non si negano qui gli aspetti emancipatori della razionalizzazione, ma si vuole evidenziare come quest'ultima si sia servita del design dell'ufficio quale «dispositivo» per regolare i rapporti fra dirigenti e dipendenti secondo l'accezione del controllo: forma ed estetica possono allora essere valutate come accattivanti meccanismi con cui orientare il lavoro degli impiegati in nome dell'efficienza, ancora più che per facilitare il loro benessere o sviluppare al meglio le attitudini personali.

2. Bureau

Le più importanti trasformazioni dell'ambiente dell'ufficio avvengono a partire dalla seconda metà dell'Ottocento e sono strettamente correlate alla modalità di organizzazione del lavoro burocratico. L'uso del termine

Bureaucratie è però coniato nel 1745 dall'economista Vincent de Gournay per identificare un nuovo gruppo di detentori del potere (non direttamente derivato dalla monarchia francese settecentesca) e un diverso metodo di governare (Albrow 1970: 15). È poi adottato dal barone Friedrich Melchior von de Grimm nel riconoscere l'obbligatorietà della pratica amministrativa per il buon funzionamento dello Stato: in alcune lettere indirizzate all'amico Denis de Diderot nel 1764, von de Grimm usa la parola *Bureaucratie* per indicare lo svolgimento della cosa pubblica secondo quotidiani esercizi di trascrizione svolti da appositi addetti (Grimm e Diderot 1813: 146 e 508).

L'ufficio come ambiente di lavoro a se stante si connota come tale durante la seconda Rivoluzione Industriale, con la cesura definitiva fra l'abitazione e lo spazio dedicato al lavoro. Contemporaneamente al consolidarsi di una dimensione industriale che ridisegna tutto il paesaggio umano – iniziata nella seconda metà del Settecento con invenzioni che determinano il progresso di ogni settore produttivo –, si rinsalda e si diffonde universalmente la concezione che il lavoro negli opifici, nelle imprese commerciali, negli uffici sia un valore su cui situare il senso della vita; si dà cioè luogo a un sistema teorico di interpretazione dello sviluppo della civiltà occidentale, attivo fino a tutto il Novecento, che coincide con l'*homo faber*. Nell'universo produttivo all'officina, per lo più a conduzione familiare, si va lentamente affiancando la fabbrica; se quest'ultima nella fase iniziale non può fare a meno di addentellati con il mondo rurale, si segna più nettamente la separazione fra la casa e il luogo di produzione (Forino 2012: 534-535). Walter Benjamin (1955: 153) individua un elemento sintomatico nello sviluppo del capitalismo moderno proprio nel contrasto fra lo spazio privato e quello del lavoro: d'ora in poi, la parola "ufficio" (dal lat. *opus facere*, svolgere materialmente un'opera) identifica non solo il lavoro, ma individua anche il luogo dove questi è svolto.

Nell'ufficio un ruolo di primo piano è assegnato alla scrivania o al *bureau*, termine che in francese fa coincidere l'arredo con lo spazio ovvero la scrivania con l'ufficio. Elemento di proporzionate misure, il mobile per scrivere e leggere ha antecedenti a partire dalla seconda metà del Trecento e si sviluppa con dotazioni via via più sofisticate, fino ad evolvere nelle tipologie del *secrétaire* in Francia, del *trumeau* in Italia e del *writing cabinet* in Inghilterra (Forino 2011: 20-21, 32-33). Diventa un arredato specializzato per il compito burocratico, amministrativo o commerciale nella seconda metà dell'Ottocento, quando la sua realizzazione non è più affidata a raffinati ebanisti, ma è oggetto della produzione in serie. Da questo momento, il suo design è minuziosamente concepito affinché il lavoro possa essere svolto nel migliore dei modi. D'altra parte, la scrivania finisce per coincidere fisicamente e metaforicamente con il "posto di lavoro": affollata da documenti da smaltire rapidamente, essa concretizza l'idea del *topos* individuale all'interno dell'edificio per uffici. E, per lungo tempo, rappresenta la "misura indispensabile" alla vita lavorativa dell'addetto in termini spaziali, psicologici, finanche coercitivi.

3. L’arnia operativa

Fra il 1850 e il 1880 le città americane si popolano di edifici per uffici: sono le sedi di società di assicurazioni e di servizi, banche, borse valori e imprese commerciali e, d’ora in poi, rappresentano il nucleo pulsante delle metropoli. Le alte costruzioni – gli *elevator building* in acciaio rivestito da muratura – non sono paragonabili agli odierni grattacieli, ma l’adozione dell’ascensore solleva dal suolo e dalla polvere i piani di lavoro, organizzati secondo una precisa gerarchia: al piano terra l’atrio rappresentativo su due livelli, con negozi e banche. Segue la sequenza degli uffici ai vari livelli; infine gli impianti tecnici sono collocati nell’attico.

Nel 1896 l’architetto Louis Sullivan definisce puntualmente i caratteri pratici, tecnici ed estetici di queste nuove costruzioni, mentre sembra meno preoccupato del comfort delle singole stanze, considerate alla guisa di “celle”. Il *tall office building* è dato da «un numero indefinito di piani per uffici, un volume dopo l’altro, ogni volume uguale all’altro – ogni ufficio è simile a una cella di alveare, un semplice compartimento e nulla più» (Sullivan 1896: 404). Se la metafora sociale dell’arnia operosa guida il progetto degli uffici, la sua cellula di base è costituita dalla *standard office room* che, insieme al corridoio, dà luogo alla tipologia del *cellular office* o “ufficio a stanze”. La camera è un’unità replicabile, uguale a ogni piano, che in facciata si manifesta con la doppia finestra o *Chicago window*. Il compatto skyline delle metropoli degli affari è quindi originato da una tipologia edilizia semplice e facilmente affittabile per singole unità, stanze o gruppi di stanze.

L’architetto George Hill fissa in maniera inequivocabile le misure della camera standard per uffici e della sua finestra¹ (Hill 1901-02: 15). Queste dimensioni influenzano la composizione generale degli edifici per uffici con una notevole compressione degli spazi e danno luogo ai *file building*: altissimi edifici dalle superfici uniformi per ogni piano e con uffici perfettamente regolari. Le misure della *standard office room* condizionano, peraltro, quelle dei mobili: alla fine del XIX secolo diverse aziende di arredi domestici iniziano a produrre scrivanie e archivi per uffici e moltissime sono le proposte di brevetto depositate presso lo U.S. Patent Office. Sono arredi in legno, con cui organizzare il lavoro dei contabili, prodotti da ditte specializzate dall’ampissimo catalogo, che offrono ogni tipo di oggetto vendendolo per corrispondenza. Le scrivanie sono massicce e articolate in cassetti e sportelli; il piano di lavoro può essere chiuso da una serranda scorrevole in legno, per celare il disordine delle pratiche non ultimate (fig. 1).

Alcune scrivanie sottolineano in particolare l’idea della “cella da alveare” o quella del “microcosmo” in cui rinchiudere metaforicamente l’impiegato in un singolo alveo, identificandone il ruolo e, al tempo stesso, isolandolo in parte rispetto ad altri addetti. Di siffatto tipo e particolarmente imitato, il “Wooton Patent Desk” (1874) di William S. Wooton è un mobile altamente specializzato,

1 *Standard Office Room*: 4,75x2,74 m; h=2,20 m, con finestra larga 1,20 m (h=1,83 m).

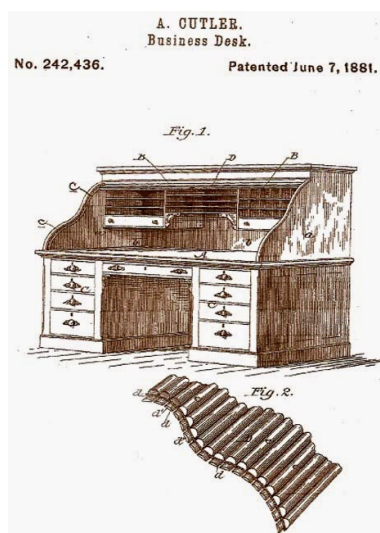


Figura 1. A. Cutler, "Business Desk", brevetto, U.S. Patent 242,436, 7 giugno 1881.

progettato con innumerevoli varianti. È un arredo in legno con molti scomparti per archiviare i documenti e un piano di scrittura ribaltabile; grazie ad ante simili a quelle di un armadio, permette di celare il lavoro non completato. Il "Wooton Patent Desk" è l'espressione della cultura tardovittoriana, importata in America, che dà grande rilievo all'ordine e alle «strategie per fare ordine» (Norman 1993: 165): in tal senso, esso può essere considerato come un modo per controllare il contabile tramite l'organizzazione minuziosa dei suoi gesti (Forino 2018b: 60). Nella scrivania la corrispondenza può essere arrotolata, chiusa da un nastrino e infilata in uno dei profondi scomparti, replicando un'abitudine tipicamente rinascimentale; i sessanta o cento scomparti del mobile consentono quindi di riporre altrettanti documenti e oggetti, ma il maggiore problema per l'impiegato è ricordare dove li ha accantonati: è cioè necessaria una mente affidabile ed esercitata all'autocontrollo, secondo la sfaccettata psicologia coercitiva indagata da Foucault.

4. Il paternalismo vincolante

La *standard office room*, su cui si fondano gli uffici di inizio Novecento, è disintegrata dal Larkin Administration Building (Buffalo, 1903-06) di Frank Lloyd Wright: un'architettura straordinaria, del tutto introversa (anche a causa del vicino scalo ferroviario), proiettata dinamicamente verso la fonte luminosa del lucernaio, da cui si affaccia un giardino pensile. L'architetto adegua il progetto dell'edificio all'organizzazione del lavoro dell'azienda, la cui amministrazione gestisce attraverso milleottocento impiegati un complesso sistema postale di premi a punti ottenuti dall'acquisto di saponi, profumi e detersivi per la casa prodotti da questa ditta.

Presso gli uffici Larkin le pratiche amministrative calano dall'alto ovvero smaltite dai vari reparti secondo un movimento gravitazionale: la

corrispondenza postale con i diversi Stati americani viene ricevuta nell'area del basamento e inviata con gli ascensori al terzo piano; qui è suddivisa fra i vari *State group*, collocati fra il quarto e il terzo piano, i cui impiegati registrano le risposte ai clienti su dei dittafoini. I nastri vengono trascritti dalle dattilografe al secondo livello, poi corretti e inviati al piano terra per la spedizione presso l'ufficio postale di Buffalo. Nella corte centrale al piano terra si trova la sezione che si occupa della distribuzione dei premi, della gestione dei cataloghi e dell'organizzazione generale dell'intera struttura amministrativa. Qui gli *executive* sono posti alla testa di un alveare di "api operaie", le impiegate disposte su ordinate file di scrivania.

Nelle intenzioni dei committenti e dell'architetto, il Larkin Building rappresenta un'architettura del lavoro *democratica* nel mettere al medesimo livello differenti gerarchie di lavoratori², in particolare dirigenti e impiegati, ma in realtà un'organizzazione paternalistica governa gli addetti. Fondata sulla promessa di cura e di educazione, il paternalismo esprime un vincolo di dipendenza personale, basato sulla benevolenza dell'autorità e la riconoscenza passiva dei subordinati: è «il potere esercitato per il bene degli altri», scrive Richard Sennett (1980: 77). Presso la società Larkin anche il tempo libero degli impiegati è predisposto con incontri e feste; la sua organizzazione del lavoro fa leva, inoltre, sull'etica individuale, già propugnata dal filosofo e poeta Ralph W. Emerson, per la quale è indispensabile la fiducia in se stessi e nei valori tradizionali dell'America (Norris Smith 1966: 173). Il lavoro va quindi considerato come qualitativamente edificante per chi lo compie: riportate in caratteri d'oro sulle balconate dei vari piani dell'edificio per uffici, scritte inneggianti alla "bellezza del lavoro" – fra cui «Intelligenza-Entusiasmo-Controllo» e «Cooperazione-Economia-Industria» – esaltano l'idea di partecipare a una comunità di pari, tutti impegnati in un comune, lodevole compito. Inoltre l'azienda promuove le iniziative culturali e di svago per gli impiegati per non creare una frattura fra la vita svolta in ufficio e quella domestica e sviluppare, allo stesso tempo, un'affettuosa "dedizione" alla ditta: è quindi attuata una forma emotiva di supervisione delle persone, portate a interiorizzare la fusione di protezione e potere quale valore che dà senso alla propria esistenza.

Del resto, l'architettura e gli arredi del Larkin Building aderiscono alla logica del controllo: gli altissimi davanzali, con al di sotto lo spazio per gli archivi, non consentono di distrarsi guardando fuori, ma lo sguardo degli impiegati viene orientato sull'atrio centrale o sulle scrivanie affollate da carte. Vi è poi una totale assenza di privacy, oltre al fatto che l'aver accanto i propri dirigenti pone gli addetti in una condizione psicologica di soggezione. Ciò che però esprime maggiormente l'idea del "vincolo" paternalistico è la scrivania degli impiegati:³ realizzata in metallo con il piano rivestito in magnesite,

2 Al presidente e ai suoi figli sono destinati piccoli ambienti appartati nell'ala sud-est al piano terra.

3 È una delle tre varianti di sistema scrivania-sedia progettato da Wright, mentre negli altri due tipi la sedia è staccata e spostabile mediante rotelle.



Figura 2. Frank Lloyd Wright, Sistema sedia-scrivania, Larkin Administration Building, Buffalo (New York), 1905.

materiale fonoassorbente, reca al di sotto la sedia, collegata al tavolo con un giunto pivotante; quando non in uso, la seduta si ripiega sotto la scrivania (fig. 2). Nella sua autobiografia l'architetto spiega di averla inventata per facilitare la pulizia dei pavimenti (Wright 1932: 236), ma il sistema sembra piuttosto un'ingegnosa trappola per legare – anche fisicamente – maggiormente l'impiegato alla mansione da svolgere quotidianamente, limitandone i movimenti al minimo indispensabile e tenendolo visivamente concentrato sui documenti davanti a sé.

5. L'economia del *quadrillage*

Ispirati al metodo scientifico di conduzione del lavoro nella fabbrica, all'inizio del Novecento il controllo e la disciplina emigrano negli uffici, visto che la sincronizzazione, la continuità e la rapidità devono orientare anche l'andamento dell'operato amministrativo. Frutto di una ricerca ventennale svolta sul campo, il volume *The Principles of Scientific Management* (1911) dell'ingegnere Frederick W. Taylor trasforma il mondo della produzione industriale e, di seguito, quello del lavoro burocratico a partire dalla valutazione della capacità produttiva dell'essere umano. Il taylorismo prevede la divisione del lavoro in unità sequenziali, attentamente misurate – grazie agli esperimenti cronometrici di Frank e Lillian Moller Gilbreth –, ognuna delle quali è affidata a un singolo operaio, ma pianificata a monte dagli uffici direttivi. L'orologio di verifica della produzione, le pause proporzionali alla fatica del compito, una severa selezione iniziale del personale da assumere, contribuiscono al successo del metodo scientifico di Taylor. Apporti importanti sono, inoltre, la disciplina "da caserma" e un chiaro ordine gerarchico fra i dipendenti, che finalizzano i comportamenti e fanno «entrare i corpi in un ingranaggio e le forze in una economia» (Foucault 1975b: 229).

La Scientific Management Science è adottata nel terziario grazie agli studi di William Leffingwell (1918), John Schulze (1919) e Lee Galloway (1918): premessa comune a questi autori è che, come avviene in fabbrica, il lavoro d'ufficio possa essere parcellizzato in incarichi individuali e sottoposto al

controllo dirigenziale. Negli uffici si assiste allora alla dissociazione fra la “mano” e il “cervello”, con la separazione degli uffici produttivi (contabilità, copiatura, archiviazione, corrispondenza, ecc.) da quelli direttivi. L’impiegato è considerato come un “mezzo produttivo”, su cui è imposta una severa disciplina in nome della massimizzazione dell’efficienza. L’orario di lavoro è controllato dall’introduzione dell’orologio marcatempo (il sistema di registrazione di ingresso e uscita), le pause ammesse sono misurate in pochi minuti, ogni errore o mancanza deve essere segnalato al capo del proprio dipartimento. Una feroce supervisione è quindi alla base della “disciplina-meccanismo” imposta agli impiegati, ora considerati meri esecutori materiali: l’esecuzione, scrive Galloway (1918: VII), implica un *controllo*.

L’interno dell’ufficio realizza tale aspirazione prendendo a prestito dalle fabbriche del Novecento i grandi spazi aperti e flessibili, l’assenza di partizioni interne, le ampie vetrate e la collocazione periferica dei servizi, sperimentate da Albert Kahn nelle Daylight Factory progettate per l’industriale Henry Ford. Le stanze lasciano ora il posto alle *pool* (“piscine”), ampi spazi aperti; qui, grazie alla sistemazione di uguali scrivanie in serrati filari paralleli, si sperimenta «il principio della localizzazione elementare o *quadrillage*. A ogni individuo, il suo posto; ed in ogni posto il suo individuo. Evitare le distribuzioni a gruppi; scomporre le strutture collettive; [...] Lo spazio disciplinare tende a dividersi in altrettante particelle quanti sono i corpi o gli elementi da ripartire», come scrive Foucault (1975b: 155) a proposito della disciplina militare esperita in caserma. Le scrivanie così organizzate sono “particelle”, che non possono coagularsi in gruppi incontrollabili né facilitano le comunicazioni fra le persone. Le pratiche passano da un tavolo all’altro, combinati come gli elementi dell’*assembly line* negli stabilimenti industriali, particolare che contribuisce ad assottigliare la differenza fra gli operai e gli impiegati (Wright Mills 1951: 276). Talvolta le carte sono spostate da un nastro trasportatore, posto al centro delle fila delle scrivanie, per rendere più rapido il loro smaltimento.

La *pool* – detta con disprezzo *bullpen* (“recinto di buoi”) – non solo organizza una forma di controllo diretta, cioè esercitata “dall’alto”, ma consente anche di sfruttare l’effetto psicologico della Social Facilitation. Studiata per la prima volta da Norman Triplett (1898), misura l’esito della presenza di altre persone nello stesso luogo (di lavoro) e nel medesimo momento (l’orario d’ufficio) sulla loro produttività, concludendo che l’effetto è positivo se alle persone sono affidate mansioni semplici da svolgere. La *pool* si offre dunque come il «campo di visibilità» rintracciato da Foucault (1975b: 219) nella struttura architettonica e psicologica del Panopticon, che assicura il funzionamento automatico del controllo. Nell’ufficio si attua così la relazione visiva di tipo coercitivo fra impiegati e capireparto, ma anche fra impiegati e colleghi, mentre i manager non rinunciano alle stanze private.

Le scrivanie fanno parte del dispositivo di controllo e sono del tutto omologate: al posto dello scrittorio a tamburo dell’epoca precedente, le aziende propongono modelli di tavoli piani, che permettono una verifica diretta sul lavoro degli addetti ed evitano l’accumulo disordinato di documenti. Due o tre cassetti poco profondi, non ammessi all’uso personale, completano un arredo

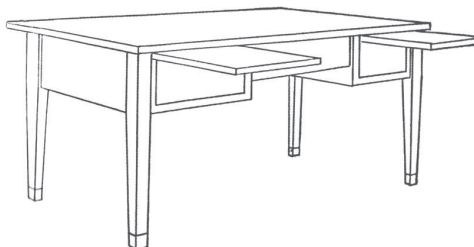


Figura 3. William H. Leffingwell, "The Modern Efficient Desk" (tratta da: Leffingwell 1925).

che poggia per lo più su gambe sottili, anziché su compatte cassettiere laterali, per facilitare la pulizia del pavimento. Sono mobili essenziali e standardizzati, in metallo o lamierino piegato, dalle superfici pulibili con facilità e dai colori luminosi, ma non troppo chiari per evitare l'abbagliamento della vista, già affaticata dal riverbero dei fogli. Le scrivanie sono progettate perché il documento rimanga sempre in orizzontale, riposto nel cassetto apposito, trattato sul piano da lavoro, infine custodito negli archivi (fig. 3). L'azienda americana Steelcase è fra le prime a produrre un'essenziale scrivania metallica (modello "601", 1914), che ben presto rende obsoleti gli elaborati modelli in legno, ancora preferiti dai dirigenti.

6. L'eterodirezione *gray*⁴

Dopo la seconda guerra mondiale, il lavoro negli uffici è in competizione con quello delle fabbriche, poiché aumenta esponenzialmente il numero delle persone attive nel settore amministrativo. Gli impiegati entrano a far parte di un pianificato meccanismo economico, che regola il lavoro come lo svago, attraverso l'omologazione dei loro bisogni in un clima di apparente democratizzazione. Ora sono altri i mezzi a cui si guarda per incentivare la produttività: gli studiosi delle Human Relations entrano a far parte delle organizzazioni burocratiche e considerano le variabili emotive (come l'assenza di tensioni fra dirigenti e impiegati) e ambientali quali fattori per incrementare il rendimento dei lavoratori. *Organizzare il fattore umano* diventa l'imperativo che risuona negli uffici:

Il potere è concepito come la capacità di influenzare un'altra persona in modo che alla fine la persona si senta gratificata. I dipendenti, gli oggetti del potere, vengono analizzati minuziosamente per scoprire come possano essere influenzati; il soggetto che esercita l'influenza è trattato come se fosse neutrale. (Sennett 1980: 102)

Il controllo si esercita mettendo in campo valori simbolici, come l'appartenenza a una casta di eletti ovvero alla "grande famiglia" dell'azienda. Gli addetti sono omologati in una forza silenziosa da governare in modo

4 Grigio o bigio, in americano [*grey*, in inglese], dal titolo del romanzo di Sloan Wilson (1955).

manipolatorio, facendo leva sulla loro partecipazione affettiva alla ditta: l'impiegato è un *uomo eterodiretto*, secondo la nota definizione di David Riesman (1948: 362), il cui carattere sociale è influenzato dalle aspettative e dalle preferenze degli altri. Si può cioè rispondere solo con la conformità comportamentale, che negli uffici corrisponde con il forzato adattamento al gruppo, mentre "la Direzione" diventa sempre più indistinta: è una comunicazione stampata, un avviso sul quadro comunicazioni interne, una voce dall'altoparlante. L'autorità non è più esercitata come esplicito controllo o con ordini diretti, ma come strategia per stimolare l'efficienza produttiva.

Dal punto di vista architettonico il senso di adesione all'azienda è rimarcato da diversi fattori: la sua riconoscibilità mediante un edificio che si staglia come un *landmark* nella città e la sua rappresentazione mediante di un nuovo tipo di "bellezza" ovvero un'estetica netta e pulita, che si riflette nel *curtain wall* delle facciate, negli spazi comuni, negli uffici. In questi ultimi è prioritario l'uso di una griglia geometrica (dal modulo base di circa 1,2x1,5 m), che ordina il posizionamento degli impianti tecnici e degli arredi e il disegno dei pavimenti, oltre a dare il passo alla standardizzazione dei vari componenti (finestre, impianti, illuminazione, partizioni verticali, soffitti) e dei mobili. La semplificazione dello spazio si attua grazie a una planimetria elementare, per lo più rettangolare, con i servizi e i sistemi di risalita collocati al centro o su una fascia laterale. L'ufficio diventa, allora, un amplissimo *open space*, dove lavorano addetti "intercambiabili", che non possono aspirare a metamorfosi professionali, ma solo a titoli o privilegi rappresentativi di una forma di prossimità all'autorità formale – il telefono e la targhetta sulla scrivania, l'accesso alla mensa dei dirigenti, il conto spese personale. Lo spazio apparentemente indifferenziato, artificialmente e costantemente illuminato dall'alto, riflette comunque la piramide gerarchica: al centro sono collocati gli impiegati di livello inferiore, soggetti al controllo diretto, e ai margini quelli che possono aspirare a un pur minimo avanzamento di posizione.

Se il *quadrillage*, che disciplina la dislocazione delle persone nello spazio, ricompare sotto forma di una griglia geometrica astratta, ma onnipresente, la metafora dell'omologazione è garantita dall'uniformità coloristica e dal tipo di scrivanie:

Acres of gray steel desks, gray steel filing cabinet, and steel-gray faces under indirect light. One wall is lined with glass-enclosed cubiche for the supervisory personnel. It is all very neat, antiseptic, impersonal. The only human touch is supplied by a bank of IBM machines, cracking away cheerfully in the background. (Wilder and Diamond 1971, 14)⁵

Per gli uffici della Lever Brothers Corporation a New York (1950-52) il designer Raymond Loewy crea un colore dominante, un beige-grigio

5 La citazione è tratta dalla sceneggiatura pubblicata del film *The Apartment* (1960), diretto da Billy Wilder. Si tratta dello script della scena n. 3, che introduce l'ufficio dove lavora il protagonista della storia, l'impiegato C. C. «Bud» Buxter (interpretato da Jack Lemmon).

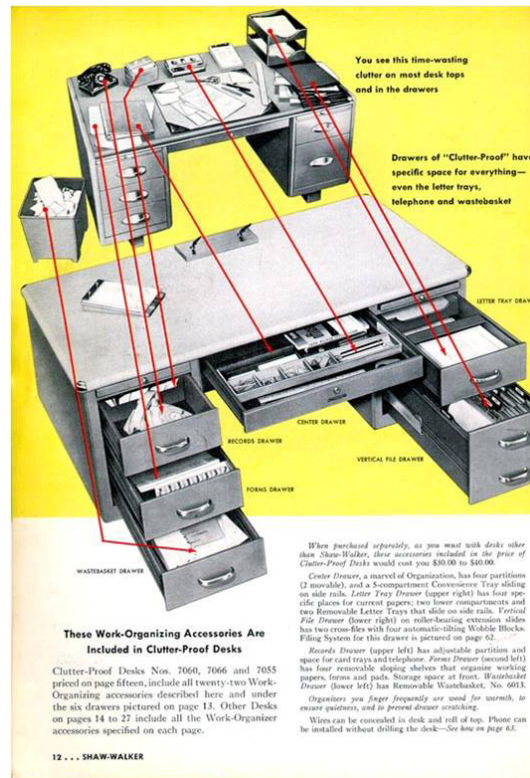


Figura 4. “Skyscraper Clutter-Prof Desk”, prod. Shaw-Walker, immagine pubblicitaria, 1952.

chiaro, che distingue anche le uniformi degli addetti agli ascensori: tutte le superfici, comprese quelle dei tavoli, dei soffitti e delle veneziane, sono della medesima gradazione. Come il colore grigio diventa l’emblema della divisa degli impiegati – il completo in *gray flannel* che dà il titolo al noto romanzo di Sloan Wilson (1955) e all’omonimo film (1956)⁶ –, così gli uffici “si vestono” di una sua tonalità, leggermente più chiara: il riverbero luminoso proveniente dalle finestre viene mitigato e, al contempo, è attutita qualsiasi attitudine personale a trasformare l’ambiente. Persino le scrivanie metalliche si tingono di grigio, materializzando in tal guisa l’origine del loro nome: il francese *bureau* deriva infatti dal termine *bure*,⁷ il tessuto grossolano di lana bigia con cui si foderavano i primi scrittoi (Rey 1999: 552). Rispetto al passato, queste scrivanie sono progettate ergonomicamente, accessoriate con schedari riposizionabili, scomparti interni, vassoio da appoggio per la corrispondenza e gettacarte; hanno inoltre i piani rivestiti in linoleum per garantirne la pulizia e gli spigoli cromati sono arrotondati per non ferire i fianchi (fig. 4).

6 *The Man in the Gray Flannel Suit* (1956), regia di Nunnally Johnson.

7 Il tessuto in lana ruvida, noto anche come *burel*, fabbricato nell’area dei Pirenei era all’inizio utilizzato per le tonache dei monaci, variando il colore dal grigio, al bruno, al nero.

7. Il paesaggio democratico

Alla fine degli anni Cinquanta la Scuola Motivazionalista arricchisce le teorie del Management ed emerge una nuova antropologia dell'impiegato, determinata dall'analisi dei suoi bisogni. Abraham Maslow (1954: 263-264) sottolinea come gli esseri umani siano guidati da *wantings* e *needings*, desideri e necessità, secondo una gerarchia piramidale: alla base vi sono i bisogni fisiologici (cibo, acqua, sonno, sesso) e di sicurezza (la sopravvivenza nel lungo periodo); al vertice della piramide quelli dell'ego ovvero la realizzazione personale, interiore e psicologica. A mano a mano che i primi vengano soddisfatti, l'individuo può occuparsi di come appagare gli altri bisogni, sia con l'iniziativa personale sia mediante fattori organizzativi, sociali e lavorativi. Se ogni persona è unica, i bisogni possono essere invece comuni: negli uffici la spinta all'autorealizzazione diventa allora uno strumento da utilizzare per gli scopi dell'azienda, perché incentivando le ambizioni dei dipendenti si può aumentare la loro produttività. Ai contributi teorici della Scuola Motivazionalista si aggiungono poi quelli di Rensis Likert (1967) sui *work team*, i gruppi di lavoro costruiti sulla capacità d'interazione e gli obiettivi da conseguire, e dello psichiatra Jacob Levy Moreno (1959) sulle analisi sociometriche. Quest'ultimo indaga le dinamiche di gruppo attraverso le caratteristiche psicologiche di ogni individuo, formalizzandole in diagrammi matematici.

Nelle aziende prevale quindi l'organizzazione del lavoro per *team*, che deve essere facilitata dalle connessioni psicologiche e fisiche fra le persone mediante riduzione dello spazio fra le scrivanie e lo studio dell'effettivo andamento della lavorazione dei documenti (*workflow*): nasce una nuova idea di ufficio, il *Bürolandschaft* (o *Office Landscaping* o *Ufficio-paesaggio*) del Quickborner Team, diretto dai fratelli Eberhard e Wolfgang Schnell. In questo modello di organizzazione del lavoro le distanze gerarchiche fra manager e impiegati sono ridotte da un nuovo "paesaggio" artificiale, composto da scrivanie, basse schermature e molte piante; sono inoltre eliminati gli uffici dirigenziali, sostituiti da aree di riunioni, per facilitare la partecipazione fra colleghi. Il risultato visivo è un luogo di lavoro aperto e informale.

Non mancano però le forme di controllo, facilitate dallo spazio non più suddiviso da muri, ma solo da schermi e arredi. Scompare poi il concetto di *privacy*: si è sempre a conoscenza di ciò che accade nell'ufficio, anche quando non si è direttamente coinvolti; allo sguardo "dall'alto" del supervisore, ora si sostituisce la reciproca sorveglianza degli impiegati, cioè una forma di controllo "orizzontale". Cambiano di fatto anche le regole comportamentali: il tono della voce si abbassa, ci si priva di telefonate personali, si sorride a distanza mostrandosi intenti al proprio lavoro. La concentrazione è del resto limitata dal frastuono delle macchine da scrivere, ancorché elettriche, e dalle conversazioni fra colleghi, benché si cerchi di ottemperarvi usando materiali fonoassorbenti per gli schermi, moquette sui pavimenti e inserendo un "rumore bianco" per attenuare il brusio di fondo.

Per rispondere al bisogno di *privacy*, gli office designer progettano scrivanie sempre più complesse, con cui dividere lo spazio e separare fra loro



Figura 5. Robert Propst, scrivania del sistema “Action office 2”, immagine pubblicitaria, prod. Herman Miller, 1968.

gli addetti. Il prototipo è rappresentato dall’“Action Office System” (AO 2) di Robert Propst (dal 1968, prod. Herman Miller). Frutto della collaborazione fra designer, studiosi di prossemica, matematici, psicologi e antropologi, è una scrivania che sfrutta lo spazio in verticale: grazie all’adozione del *panel-system*, un pannello agganciato al piano di lavoro a cui appendere scaffali e attrezzature, si crea infatti un microambiente molto organizzato, dove è possibile avere tutto a portata di mano ed eventualmente appartarsi. L’“Action Office” è inoltre concepito come un sistema componibile e flessibile a seconda delle esigenze delle aziende che lo adottano (fig. 5).

Nel tentativo di sfruttare al massimo lo spazio dell’ufficio, i molti epigoni di Propst radicalizzano però l’idea della scrivania-microambiente, affollando gli spazi a disposizione. Alla fine l’ufficio si trasforma in un labirinto di “scatole”, per quanto prive di coperchio: pur se attrezzate da mensole, contenitori e sportelli, e raffinate nei dettagli e nei colori, il risultato finale è una opprimente *cubicleland* (Saval 2014: 217-218). I “cubicoli”, d’altra parte, servono a irreggimentare le tendenze all’autonomia che, secondo i manager, rischierebbero di deflagrare nell’autarchia. Tra la fine degli anni Sessanta e l’inizio degli anni Ottanta il panorama abitativo offerto da questo tipo di uffici non è tanto dissimile dall’insieme delle celle di una prigione, non scevro dalla costante supervisione. Su tutti gli addetti sembra infatti vigilare ancora lo sguardo del controllo, di chi può stare in piedi – come il capoufficio – e osservare gli altri seduti al lavoro, poiché le pareti degli arredi non sono così alte da isolare realmente gli individui.

8. Il dominio della trasparenza

L'accessibilità all'informazione, la condivisione dei saperi, la visibilità a ogni costo sono i diktat della società della trasparenza, in cui persone e cose, ridotte a «nient'altro che merci, devono essere *esposte per essere*» (Han 2012: 22). Durante le ultime decadi del XXI secolo la comunicazione digitale, che supera barriere geografiche e temporali, pervade il mondo del lavoro, garantisce in tempo reale l'accesso ai dati, trasforma i sistemi di produzione e i processi lavorativi. Il web non è solo la principale rete di comunicazione, ma diventa una forma di organizzazione delle imprese, per la quale sono indispensabili dinamici lavoratori della conoscenza (i *knowledge worker*), capaci di muoversi nel flusso delle informazioni, di sistematizzarle, di trasformarle. L'ambiente di lavoro riflette il nuovo «capitalismo dell'informazione» (Drucker 1993: 198) o «capitalismo informazionale» (Castells 1996: 238): nelle teorie del Management l'ufficio va progettato come uno strumento per comunicare idee e intenzioni, in particolare da parte di un'azienda che desidera coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali.

Diminuisce la dimensione degli ambienti dirigenziali, perché i manager sono sempre più in viaggio, a favore di quelli dei collaboratori stanziali, mentre per la divisione degli spazi è adottata la finitura della trasparenza (pannelli in cristallo o in materiali plastici) a indicare, non solo metaforicamente, che in azienda non ci sono segreti. Gli impiegati sono quindi esposti come prodotti, secondo una logica per cui la cui la visibilità è indice di veridicità: dovrebbe assicurare l'ipotetico cliente, ma amplia di fatto la potenzialità del controllo – verticale (il dirigente), orizzontale (il gruppo dei pari), *a-prospettico* (dato dall'iper-comunicazione). L'ufficio è ora paragonabile a un «mercato» – per riprendere un'espressione del filosofo Byung-Chul Han (2012: 59) –, luogo di esposizione, vendita, consumo delle intelligenze, ma anche fiera delle apparenze. È quanto sussume anche il distopico romanzo di Dave Eggers *The circle* (2013),⁸ incentrato su un'organizzazione del lavoro in cui prevale l'iperconnessione: in un ufficio concepito come un villaggio universitario e dotato di ogni *facilities* (residenze, ristoranti e bar, campi da gioco, sale per il tempo libero, aree verdi), tutti i dipendenti sono soggetti alla dittatura della socializzazione, della trasparenza di sé, della perenne tracciabilità di corpo, pensieri ed emozioni grazie a tecnologie comuni come computer, smartphone, telecamere indossabili e, soprattutto, il comando *I like*.

La trasparenza come estetica informa anche le scrivanie dei nuovi uffici, con piani in cristallo, sostenuti da solide strutture in acciaio, in cui corrono le canalizzazioni informatiche. All'inizio il tavolo trasparente è utilizzato solo per le riunioni, quale invito a una comunicazione senza finzioni fra i *work team* (Bruce Burdick, "Burdick Group", 1981, prod. Herman Miller). In seguito, il cristallo è adottato anche per la scrivania singola: "Nomos", progettato da Richard Foster and Partners (dal 1986, prod. Tecno), coniuga la limpidezza del piano con l'idea di tecnologia avanzata in un progetto dal forte impatto segnico.

8 Dal romanzo è stato tratto il film omonimo (2017), regia di James Ponsoldt.

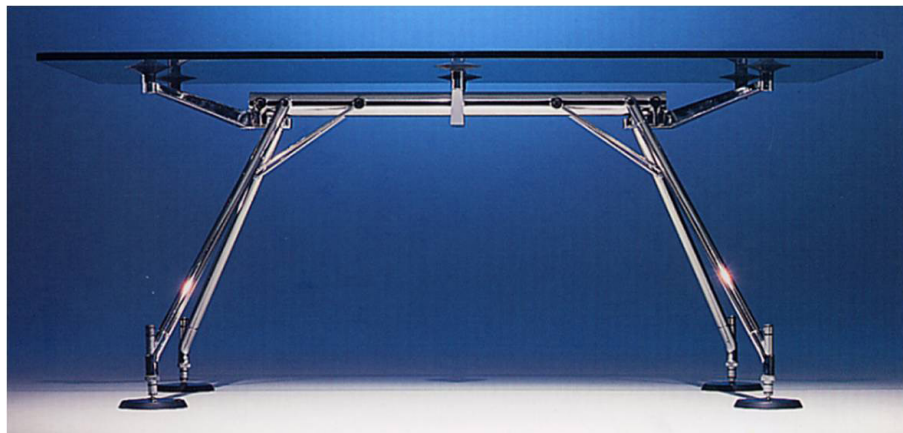


Figura 6. Richard Foster and Partners, scrivania “Nomos”, immagine pubblicitaria, prod. Teeno, 1986.

Rimanda infatti alle navicelle spaziali per l’allunaggio, grazie agli snodati piedini di appoggio e alla struttura tubolare cromata, mentre un supporto flessibile, come un insieme di vertebre, nasconde e conduce i cavi elettrici. Adattabile a qualsiasi ambiente, “Nomos” si caratterizza per essere uno strumento d’uso neutro, ma la cristallina trasparenza impone di non lasciare tracce visibili di lavoro sul piano per non turbare l’eleganza dell’arredo (fig. 6).

Questa filosofia estetica del lavoro è, d’altronde, rimarcata da scrivanie dai piani sempre più sottili, quasi eterei, e per lo più privi di cassetti o altri contenitori (Jean Nouvel, “Less”, 1994, prod. Unifor). Per esse non è difficile ricordare le indicazioni di William Leffingwell (1925: II, 408), che auspicava un piano libero dalle carte così come la superfluità dei cassetti, perché indicatori di efficienza ovvero della rapidità con cui il lavoro è svolto. Del resto, il trattamento delle informazioni mediante la tecnologia informatica sottolinea l’immaterialità quale valore funzionale, a cui anche la scrivania può tendere.

9. Il *networking* flessibile

La capacità di “fare rete”, di condividere le idee, di collaborare informa le più recenti organizzazioni del lavoro:

L’interazione – scrive l’*office planner* Francis Duffy (2000: 142) – è preferibile all’isolamento, la trasparenza è meglio dell’opacità, l’open space meglio degli spazi angusti. Ciò che si tenta di suggerire, in fondo, è che la trattativa è più efficace del comando e del controllo.

Se alla base vi è l’idea di far emergere la *corporate community* – l’intelligenza distribuita nelle strutture aziendali, spesso sacrificata dalla rigidità organizzativa –, questa deve essere comunque orientata, affinché le spinte creative non debordino fuori controllo, ma siano canalizzate verso l’obiettivo da raggiungere collegialmente.

La «comunità creativa», indagata anzitempo da Richard Florida (2002), è evocata in uffici progettati come *club* ovvero informali luoghi di relazione, che richiamano l'ambiente associativo che, nella società inglese dell'Ottocento, offriva possibilità di incontro e scambio di opinioni in un luogo confortevole e protetto dalla turbolenta città industriale. Nessuno spazio o arredo personale, ma un ambiente di lavoro aperto accoglie le persone, che lavorano dove trovano un piano libero – non una scrivania, ma un tavolino simile a quello del bar –, mentre le riunioni si tengono sui divani collocati qua e là all'interno dell'ufficio (Gaetano Pesce, uffici Chiat/Day, New York 1994-95). Se all'inizio l'ideologia del lavoro "senza confini" trova ostilità e rifiuto nei dipendenti, di seguito diviene sempre più adottata dalle aziende, che propongono addirittura un'unica lunga scrivania, dove chiunque può sedersi liberamente a seconda dell'orario e del compito da svolgere (Mario Cucinella, uffici Uniflair, Conselve 2003). L'idea del piano continuo e comune diventa anche un noto prodotto industriale di *office design* (Ronan ed Erwan Bouroullec, "Joyn", 2002, prod. Vitra).

Nell'era contemporanea una classe di lavoratori pseudo-autonomi affianca le altre tipologie di dipendenti: si caratterizzano per spirito d'iniziativa e inventiva, ma anche per un costante stato di precarietà. Alla standardizzazione del lavoro della società fordista si è in parte sostituita la sua individualizzazione; al lavoro subordinato o salariato si è avvicinato quello informale (Forino 2016: 27-30). L'«uomo flessibile», secondo la nota espressione di Sennett (1998), ha vocazione al rischio e al cambiamento, capacità di rinnovamento, ma è anche disponibile a una retribuzione inferiore, a occupazioni temporanee o, ancora, alla vulnerabilità assicurativa e pensionistica. Alla società disciplinare indagata da Foucault si è sostituita la «società della prestazione» (Han 2010: 21), in cui gli individui sono imprenditori di se stessi, ma spesso frustrati dalla «pressione della prestazione» (*ivi*: 25) ovvero dal nuovo imperativo a cui li obbliga la società lavorativa contemporanea.

Alla labilità occupazionale rispondono gli scenari del presente quali gli uffici *co-working*, che offrono condivisione di spazi e di attrezzature a lavoratori indipendenti. Apposite società forniscono uffici, scrivanie, strumenti e connessioni internet in affitto, per poche ore, giorni interi, mesi. La conseguenza più visibile del fenomeno è una generale deprivazione del luogo di lavoro dei caratteri personali di ciascun utente: la scrivania, che un tempo individuava il "posto", ora deve soltanto alludervi, essendo a rotazione.

Questo panorama, a un primo sguardo de-umanizzato e apparentemente distante dalle competenze dello *space planner*, rivela d'altra parte positive conseguenze se chi vi si affaccia è un *free-lance* o un giovane imprenditore che voglia iniziare un'attività in autonomia. Il *co-working office* può trasformare in un'opportunità creativa ciò appare come negazione di privacy e indipendenza, perché il ritrovo di persone con professionalità differenti genera altre occasioni di crescita: «L'ufficio migliore è quello che fa incontrare fra loro persone che non avrebbero mai frequentato lo stesso bar; mettendo in connessione fra loro competenze e talenti, forgiando alleanze, provocando scintille» (Murray 2016). Anche l'*office design* si adegua a un mercato instabile e in trasformazione con prodotti flessibili e più economici: materiali poveri,

ma ignifughi, componibilità elementare e versatilità dei componenti sono alcuni dei coefficienti messi in gioco (Jack Brandsma, sistema "SpareSpace", 2007). Si tratta di arredi che con mezzi esigui consentono di risolvere, almeno provvisoriamente, l'organizzazione degli spazi per il lavoro alla stregua di un temporaneo allestimento espositivo. Ridotte all'essenziale e assemblabili come le parti di un meccano, le scrivanie possono essere facilmente trasportate e riproposte altrove.

10. *Out of Desk?*

Oggi al processo di «nidificazione» negli uffici (Moles 1989: 30), spesso stigmatizzato dalla presenza della propria scrivania, si è quasi del tutto sostituito un paesaggio di *azione*, dato dalla mobilità di relazioni e l'avvicendamento dei ruoli. «In una società confusa, il lavoro non è più un posto: è un'attività» (Nordström, Ridderstråle 2007: 121) e l'ufficio, da spazio fisico, si trasforma sempre più in un luogo mentale, perché si può lavorare ovunque, a casa come altrove, purché connessi al wi-fi. La scrivania è infine sostituita da un laptop, un tablet, uno smartphone.

Destruutturati i due principi fondamentali del mondo del lavoro – la sincronia (lavorare insieme nel medesimo orario) e la concentrazione (lavorare insieme nello stesso spazio) –, un continuum a-temporale e a-spaziale caratterizza il panorama professionale. Il *white collar worker* è sempre più un «nomade del lavoro collegato in rete» (Beck 1999: 107): perennemente ubiquo, opera costantemente, in uno spazio privo di distanze, ma concatenato al "qui e ora" – per una produzione *just-in-time* delle idee. Spesso un ufficio virtuale si accompagna a quello reale, in un sistema parallelo e coesistente, il cui sviluppo dipende dalla capacità individuale di muoversi – e talvolta sottrarsi – dall'uno all'altro. In questo frangente storico e sociale senza confini, e soprattutto disincantato circa il futuro del lavoro, la scrivania perduta finisce per rappresentare il miraggio della stabilità, della sicurezza, delle certezze. Non solo quelle di avere un lavoro, ma anche della misura di un tempo definito per quel lavoro, da svolgere possibilmente sulla (propria) scrivania.

Bibliografia

- Albrow, Martin
1970 *Bureaucracy*, London, Pall Mall Press (trad. it. *La burocrazia*, Bologna, il Mulino, 1973).
- Beck, Ulrich
1999 *Schöneneue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft*, Frankfurt am Main, Campus Verlag (trad. it. *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro. Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile*, Torino, Einaudi, 2000).
- Benjamin, Walter
1955 *Schirften*, Frankfurt am Main, Suhrkamp (trad. it. *Angelus Novus. Saggi e frammenti*, a cura di Solmi R., Torino, Einaudi, 1995).

- Castells, Manuel,
1996 *The Information Age. Economy, Society and Culture. I. The Rise of Network Society*, Oxford, Blackwell (trad. it. *La nascita della società in rete*, Milano, EGEA-Università Bocconi, 2008).
- Drucker, Peter
1993 *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business (trad. it. *La società post-capitalistica*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993).
- Duffy, Francis
2000 *Chi è il responsabile dell'ufficio?*, "Domus", 830, Ottobre, pp. 142-143.
- Eco, Umberto
1968 *La struttura assente*, Milano, Bompiani.
- Eggers, Dave
2013 *The circle. A novel*, New York, Alfred A. Knopf (trad. it. *Il cerchio*, Milano, Mondadori, 2014).
- Floch, Jean-Marie
1983 "Sèmiotique et design. La scénographie du pouvoir dans le mobilier de haute direction", *Protée*, 21, pp. 89-95 (trad. it. "Scrivanie per dirigenti. Una scenografia del potere", in Id., *Bricolage. Lettere ai semiologi della terra ferma*, a cura di Agnello M. e Marrone G., Roma, Meltemi, 2006, pp. 170-183).
- Florida, Richard
2002 *The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic Books (trad. it. *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Milano, Mondadori, 2003).
- Forino, Imma
2011 *Uffici. Interni arredi oggetti*, Torino, Einaudi.
2012 "Lavoro", in Ferlenga A. e Biraghi M. (a cura di), *Architettura del Novecento. I. Teorie, scuole, eventi*, Torino, Einaudi, pp. 534-544.
2016 "Moving Figures (on Changing Backgrounds)", in Basso Peressut L., Forino I. e Leveratto J. (a cura di), *Wandering in Knowledge. Inclusive Spaces for Culture in an Age of Global Nomadism*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, pp. 25-32.
2018 *Il design (morale) dell'ordine*, "Op. cit. Selezione della critica d'arte contemporanea", 161, Gennaio, pp. 55-67.
- Foucault, Michel
1975a *Entretien sur la prison, le livre et sa méthode*, "Magazine Littéraire", 101, Giugno, pp. 27-33 (trad. it. "Conversazione sulla prigione. Il libro e il suo metodo", in Id., *Microfisica del potere. Interventi politici*, Torino, Einaudi, pp. 119-135).
1975b *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard (trad. it. *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Torino, Einaudi, 1976).
1980 "The Confession of the Flash", in Gordon C. (a cura di), *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-77*, Brighton, Harvester Press, pp. 194-228.
1994 *Dits et Ecrits, 1954-1988*, Paris, Gallimard, vol. III.
1997 *Il faut défendre la société*, Paris, Seuil-Gallimard (trad. it. *Bisogna difendere la società*, Milano, Feltrinelli, 2010).

2004 *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France 1978-1979*, Paris, Seuil-Gallimard (trad. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège e Rance 1978-1979*, Milano, Feltrinelli, 2015).

Galloway, Lee

1918 *Office Management. Its Principles and Practice*, New York, The Ronald Press.

Grimm, Friedrich Melchior von de; Diderot, Denis de Diderot

1813 *Correspondance littéraire, philosophique et critique, adressée à un Souverain d'Allemagne, depuis 1753 jusqu'en 1790*, Paris, Longhchamps-F. Bouisson.

Han, Byung-Chul

2010 *Müdigkeitsgesellschaft*, Berlin, Matthes & Seitz (trad. it. *La società della stanchezza*, Milano, nottetempo, 2012).

2012 *Transparenzgesellschaft*, Berlin, Matthes & Seitz (trad. it. *La società della trasparenza*, Milano, nottetempo, 2014).

Hill, George

1901-02 "Office Buildings", in Sturgis R. (a cura di), *A Dictionary of Architecture and Building. Biographical, Historical, and Descriptive*, New York, McMillan Co.; reprint New York, Dover, 1989, vol. III, coll. 11-18.

Leffingwell, William H.

1925 *Office Management. Principles and Practice*, Chicago e New York, A.W. Shaw Co., 3 voll.

Likert, Rensis

1967 *The Human Organisations. Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill (trad. it. *Il fattore umano nella organizzazione*, Milano, ISEDI, 1971).

Maldonado, Tomás

1976 *Disegno industriale. Un riesame. Definizione storia bibliografia*, Milano, Feltrinelli.

Mangano, Dario

2009 *Semiotica e design*, Roma, Carocci.

Maslow, Abraham H.

1954 *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row (trad. it. *Motivazione e personalità*, Roma, Armando, 2002).

Moles, Abraham A.

1989 "Complessità ambientale e nuovo modo di vivere. Il caso ufficio", in Centro Studi COM (a cura di), *L'ufficio in via di estinzione? Scenari, oggetti, relazioni del posto di lavoro di domani*, Milano, Il Sole 24 ore-Libri, pp. 29-39.

Moreno, Jacob Levi

1959 *Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations* (1934), New York, Beacon House (trad. it. *Who Shall Survive? Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Roma, Di Renzo, 2007).

Murray, Christine

2016 *The Best Workplace Brings People Together Who Would Never Frequent the Same Coffee Shop*, "The Architectural Review", 28 gennaio: <<http://www.architectural-review.com/archive/the-best-workplace-brings-people-together-who-would-never-frequent-the-same-coffee-shop/10002025.fullarticle>> [accesso 20 agosto 2019].

Nordström, Kjell, Ridderstråle, Jonas

2007 *Funky Business Forever. How to Enjoy Capitalism*, Stockholm, Book House (trad. it. *Funky Business Forever. E adesso godetevi il capitalismo!*, Milano, FrancoAngeli).

Norman, Donald A.

1993 *Things That Make Us Smart. Defending Human Attributes in the Age of the Machine*, Reading MA, Addison-Wesley (trad. it. *Le cose che ci fanno intelligenti. Il posto della tecnologia nel mondo dell'uomo*, Milano, Feltrinelli, 1995).

Norris Smith, Kelly

1966 *Frank Lloyd Wright. A Study in Architectural Content*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall (trad. it. *Frank Lloyd Wright*, Bari, Dedalo 1983).

Pasquinelli, Carla

2004 *La vertigine dell'ordine. Il rapporto tra Sé e la casa*, Milano, Baldini Castoldi Dalai, 2009.

Perec, Georges

1985 *Penser/Classer*, Paris, Hachette (trad. it. *Pensare/Classificare*, Milano, Rizzoli, 1989).

Rey, Alain (a cura di)

1999 *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, vol. I.

Riesman, David (con Nathan Blazer e Revek Denney)

1948 *The Lonely Crowd*, New Haven e London, Yale University Press (trad. it. *La folla solitaria*, Bologna, il Mulino, 1999).

Saval, Nikil

2014 *Cubed. A Secret History of the Workplace*, New York, London, Toronto, Sydney e Auckland, Doubleday.

Schulze, John W.

1919 *Office Administration*, New York, McGraw-Hill.

Sennett, Richard

1980 *Authority*, New York, Knopf (trad. it. *Autorità. Subordinazione e insubordinazione. L'ambiguo vincolo fra il forte e il debole*, Milano, Bruno Mondadori, 2006).

1998 *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York e London, W.W. Norton & Co. (trad. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita professionale*, Milano, Feltrinelli, 2010).

Sullivan, Louis H.

1896 *The Tall Office Building Artistically Considered*, "Lippincott's Magazine", 57, Marzo, pp. 403-409.

Taylor, Frederick W.

1911 *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers (trad. it. *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952).

Triplett, Norman

1898 *The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition*, "American Journal of Psychology", 9, pp. 507-533.

Wilder, Billy, Diamond, I. A. L.

1971 *The Apartment and the Fortune Cookie: Two Screenplays*, London, Studio Vista.

Wilson, Sloan

1955 *Man in the Gray Flannel Suit*, New York, Simon and Schuster (trad. it. *L'uomo dal vestito grigio*, Torino, Einaudi, 2005).

Wright, Frank Lloyd

1932 *An Autobiography*, New York, Logmans, Green & Co. (trad. it. *Io e l'Architettura*, Milano, Mondadori, 1955, vol. I).

Wright Mills, Charles

1951 *White Collars. The American Middle Class*, New York, Oxford University Press (trad. it. *Colletti bianchi. La classe media Americana*, Torino, Einaudi, 1971).

Imma Forino, Arch e PhD, è Professore ordinario di Architettura degli Interni e Allestimento al Politecnico di Milano. I suoi principali interessi di ricerca sono relativi alla teoria e storia degli interni, dell'arredamento e del *furniture design*, su cui ha pubblicato articoli, saggi e monografie, fra cui: *Uffici. Interni arredi oggetti* (Einaudi, Torino, 2011) e *La cucina. Storia culturale di un luogo domestico* (Einaudi, Torino, 2019).