

In fuga dall'ufficio? Il valore rimosso del luogo di lavoro

Anna Maria Ponzellini

1. Premessa

In questi ultimi mesi (fine del 2022) con qualche sorpresa abbiamo dovuto prendere atto che, terminato il periodo di emergenza pandemica, si è verificata una netta riduzione nel ricorso alla smart working da parte delle aziende e che la quota di lavoratori che possono usufruirne si assesta ben al di sotto delle previsioni entusiastiche che lavoratori, manager e studiosi avevano fatto anche solo un anno fa. Basta guardare i dati. In piena pandemia, in Italia, i lavoratori da remoto ammontavano a circa 8milioni. È pur vero che, tra questi, molti lavoravano a casa ma non propriamente in smart working, mancando spesso di una connessione efficiente, di un collegamento alla rete aziendale e di accesso ad archivi digitali (a qualcuno mancava anche il pc!). Nel post-pandemia, comunque, nonostante la retorica del *nomadic work* come lavoro del futuro, i lavoratori da remoto sembrerebbero molti meno: 4,5 milioni secondo la stima dell'Osservatorio del Politecnico (2022), ovvero intorno al 20% dei lavoratori attivi in Italia (tutti compresi). Secondo altre stime in realtà non sarebbero più di 3 milioni (Ranstad 2022). Si evidenzerebbe dunque una sorta di fallimento, o per lo meno di ripensamento, di questa modalità di lavoro. D'altra parte, il nostro dato non è troppo lontano da quello di altri paesi simili a noi: negli USA, per esempio, si stima che il lavoro da remoto abbia riguardato il 26% durante la pandemia e riguarderà a regime circa il 22% dell'intera forza lavoro. Senza voler negare che negli ultimi due anni sia stato innescato un processo di cambiamento epocale,

Anna Maria Ponzellini, Apotema Etica ed Economia, Italy, annaponzellini@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Anna Maria Ponzellini, *In fuga dall'ufficio? Il valore rimosso del luogo di lavoro*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.173, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermani, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1567-1577, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

e destinato a non arrestarsi, nei modi di lavorare di molte professioni, dobbiamo interrogarci sulle difficoltà e sui limiti organizzativi – ma anche sociali e culturali – che questo nuovo paradigma di organizzazione del lavoro ha incontrato e che spiegano le incertezze e i tira-molla di molte aziende, non solo italiane. E anche l’atteggiamento ambiguo di molti lavoratori, alcuni ben contenti di ‘rientrare nelle normalità’, altri, soprattutto i più giovani, tentati addirittura dal porre il lavoro a distanza come vincolo all’assunzione o la ragione per le dimissioni.

Nei due anni passati, pur senza negare i grandi benefici dello smart working soprattutto per i dipendenti, ho scritto molto sulle perdite organizzative che si verificano lavorando da remoto (soprattutto in termini di relazioni e di costruzione di identità collettive) riconoscendo nella presenza e nelle interazioni *in person* un fattore in grado di influire sulla produttività. In questo testo voglio concentrarmi su un aspetto più specifico di questa problematica, ovvero sul potere che ha l’ufficio – inteso come spazio fisico (ma non solo) – nel favorire le dinamiche di coordinamento e nel costruire culture condivise e quindi di funzionare come ispiratore e centro di gravità per chi lavora. Esaminerò anche il ruolo (più ambiguo) che potrebbe essere giocato dallo spazio domestico come luogo di lavoro, gli attuali impedimenti e le possibili future trasformazioni.

A parte alcune riflessioni attorno al ruolo dello spazio-fabbrica (si veda più avanti, Adriano Olivetti), quella dello spazio in cui si lavora è infatti una dimensione del lavoro fino a poco tempo fa data semplicemente per scontata e quindi quasi del tutto negletta negli studi sul lavoro.

2. La nascita dell’ufficio come ‘luogo’ e come istituzione sociale

Luigino Bruni su *Avvenire* (3 ottobre 2020) distingue «spazi» (geografici, e direi geometrici) da «luoghi»: questi ultimi hanno anima, perché toccati da dio. In effetti, nei luoghi si depositano idee affetti e simboli, di cui a volte non conosciamo neppure del tutto il senso. Qualcosa di analogo lo diceva Remo Bodei ne *La vita delle cose* (2011), distinguendo tra «oggetti» e «cose», dove le cose sono ciò verso cui si ha un investimento affettivo, mentre gli oggetti sono semplicemente ciò che si contrappone ai soggetti. Che i luoghi abbiano un’anima è vero, se si considera come vi si depositano le nostre memorie personali (penso all’emozione che dà a me la vista di un lago), ma anche le memorie collettive di un Paese (penso alla gravità che resta nel luogo di una battaglia). I luoghi hanno un’anima dunque perché hanno una storia, perché riflettono la nostra memoria e le nostre consuetudini e anche perché hanno una destinazione specifica, uno scopo (Bruni parla di «un destino»).

Come si è giunti all’ufficio come luogo collettivo di lavoro? È una domanda non banale, se si considera che i lavoratori non hanno lavorato da sempre in uno spazio di lavoro esterno al loro domicilio. Nel passato non solo per i contadini ma anche per gli artigiani il luogo di lavoro era l’abitazione e il suo immediato circondario (nel caso dei contadini, la proprietà o il fondo assegnato). Con la rivoluzione industriale, dopo una prima fase in cui il lavoro era distribuito nelle campagne e nei villaggi direttamente nelle abitazioni dei contadini (lavoro a

'casa', dunque, oltre che integrativo del reddito che veniva dall'agricoltura), lo sviluppo della manifattura comincia a richiedere spazi abbastanza ampi da contenere le nuove macchine tecnologicamente avanzate (per esempio, nel tessile i grandi telai jacquard) ed è per questo che le attività di trasformazione e i lavoratori che vi sono adibiti vengono concentrati in grandi spazi di lavoro appositamente dedicati, dove sia facilitata la supervisione dei capi e possano meglio funzionare regole collettive di disciplina. Nasceva la fabbrica, col suo enorme portato antropologico di trasformazione del lavoro e della società. La fabbrica diventa presto un luogo-simbolo: Adriano Olivetti, interpretandone il ruolo di intermediazione sociale nello sviluppo economico e sociale, diceva che la fabbrica non è solo produzione ma «ospita idee e progetti che portano ad un prodotto finale» e ne intravedeva il carattere simbolico quando affermava che «è luogo dove c'è giustizia e domina il progresso, dove si fa luce la bellezza, e l'amore, la carità e la tolleranza sono nomi e voci non prive di senso».

La concentrazione dei lavoratori addetti alla produzione si portò dietro, per quanto per molti aspetti non fosse sempre necessario, le professioni non manuali, all'inizio molte esigue numericamente, che stavano a monte e a valle della produzione: le attività di acquisto delle materie prime, quelle di vendita dei prodotti finiti, quelle di contabilità e di contatto con le banche ecc. Nascono gli uffici, prima situati all'interno nelle fabbriche e poi, man mano il numero dei lavoratori indiretti aumenta, spostati nelle cosiddette 'sedi impiegate' aziendali, sempre più spesso collocate nei centri urbani e periurbani, allo scopo di favorire le attività commerciali e i servizi all'azienda e anche di stare in contatto col mercato del lavoro degli impiegati nelle loro ormai varieghe specializzazioni (nella contemporaneità, sempre più spesso vicino alle università). Dopo la drastica riduzione degli operai che segue la progressiva automazione dei processi produttivi, nei paesi avanzati la maggior parte dei lavoratori risulta ad oggi impiegata in uffici insediati nei quartieri direzionali delle medie e grandi città: uno tra i fattori-chiave alla base della moderna urbanizzazione, con i suoi vantaggi e svantaggi (tra cui i ben noti problemi di mobilità e di inquinamento).

L'organizzazione del lavoro degli impiegati si riflette certamente nella disposizione che assume il loro 'spazio' di lavoro. All'inizio, esso consiste in una teoria di stanze disposte lungo corridoi che rimandano un'idea di operosità e concentrazione, come le cellette di monaci in un monastero (a cui probabilmente si ispirano i primi palazzi di uffici). Nelle strutture di dimensioni maggiori, le stanze vengono disposte anche su più piani che corrispondono ad una appartenenza diversa nella gerarchia aziendale, mentre è l'arredamento diversificato degli uffici a suggerire il diverso status impiegatizio. Più recentemente, molti uffici sono diventati *open space* luminosi e *space-saving*, concepiti come una sorta di catena di montaggio del lavoro di concetto, in questo modo sottoposto alla discreta supervisione dei capi e al reciproco controllo tra colleghi.

L'organizzazione aziendale, tuttavia, costruisce l'ufficio soprattutto dal punto di vista immateriale e simbolico e ne consacra il passaggio a istituzione attraverso la creazione di regole esplicite e implicite, codici e consuetudini, la gran parte dei quali con qualche variazione culturale finiscono per valere per l'universo del

lavoro impiegatizio e per caratterizzarne antropologicamente gli appartenenti: il tono di voce contenuto, un dress code che consacra la sobrietà dell'abito a giacca e dei colori spenti, la pausa al distributore di caffè per le chiacchiere con colleghi, la tolleranza per qualche gadget personale sulla scrivania (la foto dei figli e la pianta grassa) purché non scalfisca la neutralità dell'arredamento, la giacca appesa alla sedia per segnalare la propria presenza anche se impegnati altrove.

Un luogo – l'ufficio – viene quindi assunto a simbolo di una popolazione lavorativa: gli impiegati. D'altra parte, il topos greco è proprio il luogo quando diventa 'luogo comune' ovvero quando si impone come schema di riferimento comune e comune condivisione di senso. Un luogo non casuale, con le sue regole e le sue radici, la sua capacità di fornire ispirazione, creare legami, indurre comportamenti. Lo spazio in cui si lavora finisce per definire il lavoro: quello degli impiegati infatti lo chiamiamo 'lavoro d'ufficio' e, più in generale, quando parliamo di un impiego, diciamo 'posto' di lavoro.

Lo spazio di lavoro condiviso favorisce idee e progetti, crea prossimità e interazioni spontanee, costruisce cameratismo, anche attraverso attività laterali al lavoro come condividere la pausa mensa, bere una birra insieme prima di rientrare a casa, mettere su una squadra di calcetto. Il luogo in cui si lavora diventa fondante nella creazione della comunità aziendale. Alla fine, ogni singolo ufficio aziendale si ritrova abitato da un *genius loci* speciale, caratterizzato da caratteri, costumi e culture differenti che affondano le loro radici nella storia dell'azienda e ne perpetuano lo spirito.

3. L'epidemia e l'esilio dall'ufficio

È stata l'impossibilità di andare al lavoro durante la pandemia che ha rivelato per la prima volta la forza inaspettata di questi luoghi. La loro invisibile influenza sulla scansione collettiva (e urbana) del tempo quotidiano, sul linguaggio che usiamo tra colleghi, sul benessere o sul disagio delle nostre giornate lavorative, sui comportamenti, su molte delle relazioni importanti della nostra vita. Inevitabilmente, la mancanza dell'ufficio ci ha spiazzato. Non a caso sempre Luigino Bruni, a proposito della chiusura degli uffici durante la pandemia, ha parlato di 'esilio', ricordandoci che l'esilio – eclisse di un luogo – è tutto in quanto 'crisi della presenza' (Bruni 2020). Sull'esilio ma soprattutto sulla forza positiva dei confini, abbiamo pagine straordinarie di Richard Sennet che racconta come, nel caso degli ebrei a Venezia, la segregazione nel Ghetto consentì protezione e consolidò i vincoli della comunità, tanto che «essere ebreo divenne un'esperienza inerente lo spazio» (Sennet 2014).

Negli ultimi anni, analizzando le nuove forme di flessibilità spazio-temporale nel lavoro, mi interrogavo proprio sulle implicazioni della 'fine della presenza', come venir meno di due delle dimensioni fondamentali su cui si dà struttura al lavoro: il tempo e il luogo. Il focus era allora sul superamento del sistema tradizionale di misurazione della prestazione, che con lo smart working sembrava non potersi più basare né sull'orario di lavoro, né sulla tradizionale supervisione diretta – quindi sul luogo – di un capo (Ponzellini 2017). Tuttavia, l'esperienza

della pandemia ha messo in evidenza un aspetto che era restato nell'ombra, ovvero che la presenza non è «solo una intersezione di un tempo e di uno spazio, ma anche di corpi» (Ponzellini 2020).

L'importanza dei corpi nelle interazioni di lavoro e nello svolgersi delle attività lavorative è un elemento ancora non bene analizzato, eppure sappiamo bene come, durante il lockdown, la sottrazione della fisicità alle nostre esistenze personali e professionali – quando era comunque pur sempre possibile sentirsi al telefono o vedersi e parlarsi nelle call – l'abbiamo percepita come una irrimediabile mancanza. Per quanto ancora da misurare, esiste una distanza tra fisico e virtuale su cui bisognerà fare i conti man mano si evolvono le tecnologie digitali. Quello che chiamiamo lavoro in presenza – non a caso, *in-person work* per gli anglofoni – possiede dunque un potere che solo ora riusciamo a intravedere. Né le conference call ma forse neppure il Metaverso – nonostante le sue promesse di rendere i nostri avatar 'tastabili' mediante guanti sensibili – appaiono sufficienti a ricreare la presenza: come è stato detto, si perde il linguaggio del corpo, dal momento che vediamo solo i nostri visi e anche questi solo frontalmente, ma c'è forse dell'altro che ancora non abbiamo del tutto decodificato. Georg Simmel, che ha fatto una scienza delle micro-relazioni, distingue da altre forme di relazione la sociabilità (*Vergesellschaftung*) come «percezione vivida degli altri intorno a noi» – una sensazione quasi fisica quindi (fa l'esempio dell'effetto-metropoli) – e rileva come la sociabilità sia in grado di per sé di produrre empatia indipendentemente dal fatto che si sia instaurata una relazione di qualche tipo (Simmel 1984).

Che ci piaccia o no, è l'ufficio dove la presenza si condensa. Non solo muri, regole e riti ma arena di relazioni tra persone. Già durante la pandemia, i responsabili delle risorse umane di molte aziende avevano segnalato che l'allontanamento dal luogo di lavoro e il venir meno delle interazioni fisiche che abitualmente lo abitano stava causando una riduzione del benessere organizzativo (pensiamo allo sgomento dei più giovani, dei neoassunti, dei colleghi più appartati e meno al centro nei network relazionali...). Ma oggi, e in termini più generali, potremmo analizzare la 'fine dell'ufficio' anche in termini di perdita di produttività? La presenza fisica in un luogo dato può essere considerata, per quanto indirettamente, un fattore di produzione? Quanto è importante l'empatia e altri possibili aspetti mediati dalla fisicità per innescare la necessaria cooperazione tra colleghi? Alcune vecchie ricerche di psicologia industriale e più recenti analisi e survey aziendali sembrano lasciare emergere uno stretto legame non solo tra presenza e benessere organizzativo ma anche tra presenza e performance. Per esempio, già nelle prime esperienze di squadre 'geograficamente distribuite' di progettisti o di ingegneri del settore petrolifero si poteva rilevare come la qualità del lavoro e la performance fossero messe a rischio dalle incomprensioni, dalla scarsa empatia e dai conflitti causati, oltre che dal vivere in fusi orari diversi e dall'essere mediati nella comunicazione dalla tecnologia, dal fatto di non lavorare insieme nello stesso ambiente (Hinds e Bailey 2003). D'altra parte, nel monitorare durante la pandemia l'impatto del lavoro a distanza, McKinsey ha tratto la conclusione della necessità per le aziende, prima di decidere quali siano i compiti (non

le figure professionali) lavorabili a distanza senza perdite di efficacia, di valutare bene il 'grado di prossimità fisica' (*physical-proximity score*) di ciascun compito, ovvero la sua diversa dipendenza dalle interazioni con i colleghi, con il capo e con i clienti/utenti (McKinsey 2021). La de-spazializzazione del lavoro pone alle organizzazioni anche la necessità di ripensare i sistemi di coordinamento e controllo, venendo meno non solo il ruolo dei capi di supervisione diretta ma soprattutto la cooperazione informale tra colleghi che si instaura spontaneamente – a vista e negli incontri (anche casuali) – all'interno dello spazio-ufficio. In conclusione, anche grazie all'esperienza della pandemia ci siamo resi conto che l'ufficio possiede una straordinaria forza organizzativa. Forse la crescente consapevolezza di questa forza è la ragione dei comportamenti contraddittori delle imprese nei confronti del lavoro da remoto che si stanno evidenziando in questi mesi, con non poche di queste – comprese la maggioranza delle big-tech americane – che richiedono con decisione il rientro dei loro collaboratori.

4. Il collasso dei confini e la casa come *workplace*

Ci siamo trovati dunque a lavorare nelle nostre case e questo ha sollevato problemi, o quantomeno riflessioni, del tutto inediti che riguardano il superamento di una separazione, diventata ormai storica con la rivoluzione industriale, degli ambiti e dei luoghi dell'esistenza quotidiana: il lavoro e la famiglia, l'ufficio e la casa, il pubblico e il privato. In effetti, negli ultimi vent'anni, la questione del work-life balance, soprattutto nella prospettiva femminista, da parte di molti studiosi era stata proprio guidata dal timore della sovrapposizione delle due sfere della vita e dall'imperativo a impedire che il lavoro invadesse i tempi della vita personale o anche soltanto ne 'confondesse i confini' (Webster 1996): una logica che ripercorreva per altro l'idea marxiana della necessità di difendere il tempo dalla colonizzazione della vita da parte del lavoro (Gorz 1992; Cray 2015; Graeber 2018).

Eppure, già le prime esperienze di lavoro da remoto avevano segnalato come, non più solo i confini di tempo, ma anche quelli di spazio fossero difficili da presidiare. C'è poi voluto l'evento del lockdown a rendere definitivamente obsoleta la battaglia per tenere separati questi ambiti della nostra esistenza anche se certamente non a sgombrare dal campo tutti i problemi che la nuova realtà della sovrapposizione tra vita e lavoro hanno portato in primo piano (Ponzellini 2020). Per la verità, l'esperienza di questi ultimi due anni ha innanzitutto reso visibile quanto già succedeva da tempo nella giornata lavorativa di molte persone e in molte abitazioni (basti pensare ai lavoratori free-lance). Ci riferiamo a quel variegato mix di schemi di orario, di ripartizione di spazi, a volte persino di alternanza di lavori diversi, mirato a rendere compatibile sotto lo stesso tetto il lavoro e le attività familiari e personali: 'giornate a scacchiera', in cui si incastra il proprio tempo di lavoro coi tempi degli altri e 'nomadismo casalingo' tra una stanza e l'altra di casa a seconda di chi manca, come racconta Sandra Burchi (2014), interrogandosi sulla trasformazione dello spazio domestico. Questo complicato intreccio fa ormai definitivamente parte dell'esperienza di milioni

di persone, non solo perché lo smart working è destinato ad essere una opzione organizzativa consistente nella carriera lavorativa di molti ma anche perché è ormai evidente, anche se ci piace raccontare una storia diversa, che lavorare da remoto significherà nella gran parte dei casi lavorare da casa.

Se l'esilio dall'ufficio ci ha fatto lavorare nelle nostre abitazioni e se questo stato di cose è destinato a durare, è importante che riflettiamo su cosa sia e come si stia modificando, dentro questa esperienza, il luogo-casa. La messa in discussione dell'ufficio infatti accelera un processo che comporta il passaggio della casa da luogo eminentemente privato (*home*) a un luogo ibrido e ancora non ben definito: una evoluzione combinata con quella delle tecnologie digitali che andrebbe osservata con cura, anche per prevenirne alcuni rischi.

Le tecnologie mobili hanno reso indiscutibilmente le case più permeabili e meno private. Va aggiunto, tuttavia, che contemporaneamente hanno reso possibile anche che nell'ufficio entrasse l'intimità delle nostre vite: come sottolinea, controcorrente, l'antropologa Stefana Broadbent (2015), Internet, i pc, gli smartphone e i social media sono «abilitatori della intimità» perché ci mettono in grado di stare connessi a famiglia e ad amici (quasi) indipendentemente dal luogo dove siamo. È colpa (o merito?) delle tecnologie, prima ancora delle regole e delle abitudini del lavoro, se la separazione tra sfera privata e sfera professionale, due dimensioni da sempre considerate indipendenti e spesso incompatibili, sta diventando sempre più arbitraria. Quel «collasso dei confini» tra la casa e l'ufficio, che è stato osservato (Gregg 2011), è destinato a portarsi dietro anche una contaminazione dei ruoli sociali – lavoratore, consumatore, membro di una famiglia, cittadino – con conseguenze sulla organizzazione della società che restano ancora tutte da valutare.

In questa competizione tra spazi di lavoro, è la casa che almeno nel lungo periodo sembra destinata a conquistare il primato. È sotto gli occhi di tutti che ormai in casa vivo, lavoro, consumo, produco dati... In questa prospettiva c'è da chiedersi come si modificherà non solo lo spazio fisico delle nostre abitazioni ma la nostra stessa vita domestica e le nostre relazioni familiari. In realtà, si sta già sperimentando quanto sia difficile trovare la giusta misura per lavorare in casa, in uno spazio che si avvia a diventare più versatile ma anche meno riconoscibile. Rispetto a questo passaggio, vengono in mente molte domande. Scomparirà la cravatta e, in generale, la fine del dress code dell'ufficio ci porterà verso esistenze più sciatte? Il fatto che a casa fanno tutto della tua vita di lavoro (spesso costretti a sentire le conversazioni in call sullo sfondo delle loro attività) mentre al lavoro fanno tutto della tua vita personale (sbirciando i diversi spazi da cui ti colleghi, i rumori, i personaggi che capitano per caso davanti alla telecamera del pc) non ci impedirà di giocare maschere diverse, di tenerci la chance di una doppia vita? E infine, lo spazio domestico, in quanto workplace, è destinato a diventare un luogo pubblico?

Guardiamo come funziona la nuova quotidianità di chi ha abbandonato l'ufficio (o anche lo lascia solo periodicamente). Per chi lavora da casa, la giornata è più articolata nei tempi perché vi si alternano – e qualche volta sovrappongono – attività lavorative e non lavorative. Al contrario non è più scandita negli spazi

dalla tradizionale sequenza casa-ufficio-casa. Difficile dire quanto questa nuova 'immobilità nello spazio' prodotta dalla fine del pendolarismo possa avere anche aspetti problematici (comunque per alcuni si intreccia con una mobilità di quartiere: il bar sotto casa, il parco, la scuola dei figli...), come è difficile capire oggi quanto il mescolare le diverse attività che si alternano in casa possa costituire un impedimento alla concentrazione nel lavoro o, al contrario, al tranquillo svolgimento delle attività e delle relazioni domestiche. Fin d'ora, col lavoro a domicilio si intravede un cambiamento destinato a rimodulare gli intrecci relazionali (le amicizie coi colleghi di lavoro non saranno più così importanti?), a riformulare gli spazi abitativi (cercheremo abitazioni più ampie?) e l'urbanistica delle città e dei territori (preferiremo vivere negli ambienti suburbani, nei piccoli borghi, al Sud, in un altro Paese?). Con la fine degli itinerari casa-ufficio si vanno a perdere anche gli spazi (e i tempi) intermedi: stazioni, treni, autobus, percorsi in auto e i relativi incontri, ascolti, esperienze, suggestioni. Come è in parte visibile a occhio nudo dai cambiamenti nei flussi e nelle abitudini delle città, le persone stanno già costruendo nuove routines spazio-temporali, tutte da scoprire.

Saggiamente, prima di dare per inevitabile la fine dell'ufficio, serve chiedersi quanto dia soddisfazione lavorare in casa. Se è vero che spesso è preferito da molti lavoratori (consente comunque di evitare il pendolarismo verso il luogo di lavoro) e richiesto o addirittura preteso dai giovani che cercano un posto, in effetti il lavoro da casa non è sempre soddisfacente per tutti: sono molte ricerche a segnalare come la mancanza delle relazioni sociali che abbiamo stabilito in azienda e l'insorgere di complicazioni nelle relazioni domestiche in molti casi facciano rimpiangere l'ufficio. A volte, e soprattutto per i lavoratori più giovani che hanno una elevata probabilità di convivere con coetanei, è piuttosto la situazione logistica dell'abitazione – volumetria, disposizione delle stanze, disponibilità di spazi riservati e insonorizzati – a non essere all'altezza di una casa trasformata in workplace. Un problema analogo lo vivono quelli che hanno figli piccoli e non solo per la difficoltà a gestire gli spazi domestici e il sovrapporsi delle attività. Una vecchia ricerca americana già anni fa aveva evidenziato quanto possa essere d'aiuto, specialmente per i giovani genitori, avere due mondi separati in cui vivere: a volte succede, infatti, che la famiglia appaia faticosa come un lavoro mentre, all'opposto, l'ufficio si rivela un rifugio dove si ritrova il senso e l'atmosfera di una famiglia (Hochschild 1997).

5. Cosa succederà?

Durante il lockdown abbiamo avuto la conferma che poter lavorare da remoto è un grande salto di libertà, tuttavia abbiamo anche scoperto che gli spazi hanno una influenza potente su di noi e che, una volta riempiti di senso e diventati 'luoghi', costituiscono importanti contenitori, ispiratori (e chance alternative) per la nostra vita e anche per il nostro lavoro. La fine dei tranquillizzanti confini che esistevano tra casa e ufficio può cambiare molte cose sia nel nostro modo di lavorare che in quello di vivere. La questione adesso è che forma dare a questo nuovo mondo che si profila (anche se forse non così subitaneamente come a un

certo punto abbiamo creduto) e come accompagnare questo cambiamento, comprese tutte le pause, i ripensamenti e le alternative che si renderanno necessarie.

A mio avviso, restano aperte due questioni.

La prima riguarda la fine dell'ufficio. La forza simbolica dell'ufficio si può trasferire nel virtuale e come? Abbiamo visto gli spazi di lavoro intrecciarsi con l'opera e con la vita di chi lavora nel creare quella entità immateriale, riconoscibile e potente che è il luogo di lavoro e a quello spirito di comunità che spesso lo accompagna. Lasciarlo potrebbe voler dire l'abbandono di tutto questo oppure sarà possibile ricrearlo nel virtuale? A me appare operazione assai complessa, tuttavia sento già le obiezioni: visto che è potente proprio in quanto luogo simbolico, quanto conta che l'ufficio sia anche fisico, non basta che il simbolico, che è neutro rispetto allo spazio, venga trasferito nel virtuale? Alcuni osservatori – prevalentemente coloro che minimizzano le perdite organizzative prodotte dal lavoro da remoto – parlano già di «spazio digitale», di una possibile «espansione dello spazio-ufficio nel virtuale» (Donadio 2022). Chi ha progettato le 'stanze' di Teams e di Zoom cosa cerca di riprodurre dell'ufficio e perché? E cosa dicono i progettisti del Metaverso? Per quanto ne sappiamo, tutto il processo di virtualizzazione del Metaverso è guidato dall'idea di riprodurre nel digitale la fisicità: la realtà virtuale infatti viene creata a partire da quella fisica, si riproducono spazi e infrastrutture e si studiano persino modalità di scambio di sensazioni fisiche (il 'guanto aptico' che aggiunge sensazioni fisiche alle relazioni virtuali). Ma cosa si può riprodurre e quanto cambia nel passaggio tra il fisico e il virtuale, cosa si perde e cosa si acquista? Mi sembra che la distanza tra fisico e virtuale sia ben più complessa dei tentativi sperimentati finora e resti ancora in larga misura misteriosa. Tant'è che alcune cose si percepiscono ma non sono chiare, una su tutte il rapporto già citato tra fisicità e empatia con le sue conseguenze sulle relazioni interpersonali e tutto quello che ne è collegato (disponibilità alla cooperazione, creazione di capitale sociale, identità e cultura aziendale).

La seconda riguarda la casa. Anche ammettendo che nessuno piangerà per la fine dell'ufficio, siamo sicuri che la casa come luogo ibrido reggerà? Alla domanda se sia possibile uno spazio unico per lavoro e cura, si può rispondere con soluzioni architettoniche e urbanistiche ma anche immaginando un vero cambiamento della società. Per esempio, Sandra Burchi parte dal riflettere che tutto ciò che avviene dentro le mura domestiche – la cura dei figli ma anche le altre attività – costituisce un mondo sottratto dal campo della visibilità pubblica e per ciò stesso considerato in qualche modo meno importante delle attività pubbliche che coinvolgono l'economia, come il lavoro. A suo avviso, per evitare quella definitiva colonizzazione della vita che sembra avviata nell'economia capitalistica, una nuova organizzazione degli spazi e dei tempi di lavoro non potrà prescindere da un diverso equilibrio tra attività di lavoro e attività domestiche che ne scalzi la gerarchia tradizionale (che vede la vita domestica essere subordinata) (Burchi 2020). Da un punto di vista analogo, potremmo dire che il lavoro per il mercato non è il solo lavoro e forse, facendolo entrare nelle mura domestiche, si potrà rendere visibile e dare valore anche al lavoro di cura che lì è finora rimasto celato: si renderanno così possibili una economia e una vita diversa.

In attesa che si sciolgano questi due nodi, come possiamo accompagnare la transizione in corso? Sarebbe prevalentemente un problema di dove e come agire sui confini. Intanto, a chi lamenta l'invasione da parte del lavoro dello spazio domestico (e di vita) si può rispondere che non sarà tanto di aiuto ripristinare la rigida ripartizione di una volta, quanto adoprarsi per creare nuovi codici per i diversi spazi e ambiti (casa e ufficio, fisico e virtuale) e per le loro interconnessioni. Come pesci sempre più immersi nella tecnologia digitale che rende possibili le nostre relazioni – pubbliche e private, in ogni luogo e in ogni tempo – saremo noi a dover cercare dove posizionare i 'nostri' confini tra il lavoro e il resto della vita, all'interno dei luoghi più permeabili in cui vivremo in futuro. Non fosse altro che perché la costruzione delle nostre identità ha bisogno di contorni. Quanto saranno ancora legati agli spazi? Questo ci riporta a Richard Sennett (2014), che ad un certo punto de *Lo straniero*, dopo aver a lungo argomentato sull'esilio come eclissi di un luogo e sui confini di un luogo (il ghetto) come elementi di definizione identitaria e di protezione, viene colto da un ripensamento: il luogo forse non è così importante, come testimonia anche l'erranza degli ebrei, l'identità si costruisce nel tempo («la patria non è un luogo fisico ma un bisogno che si sposta nel tempo»). Sarà così anche per la patria del lavoro? Se vogliamo trovare sollievo alle ansie sul nostro esilio per la fine dell'ufficio, possiamo tornare a Sofocle e al suo elogio dello sradicamento (o meglio 'spaesamento') nell'*Edipo a Colono*: diventando stranieri alla vecchia vita, potremo forse scoprire quelle verità (sul lavoro?) che né le radici né il luogo ci fecero cogliere.

Riferimenti bibliografici

- Bodei, R. 2011. *La vita delle cose*. Bari: Laterza.
- Broadbent, S. 2015. *Intimacy at Work. How Digital Media Bring Private Life to the Workplace*, London: Routledge.
- Bruni, L. 2020. "L'anima e la cetra. E il canto cominciò la vita." *Avvenire*, 3 ottobre.
- Burchi, S. 2014. *Ripartire da casa. Lavori e reti dallo spazio domestico*. Milano: FrancoAngeli.
- Burchi, S. 2020. "Lavorare da casa non è smart." *InGenere*, 17 marzo.
- Crary, J. 2015. *Il capitalismo all'assalto del sonno*. Torino: Einaudi.
- Donadio, A. 2022. "L'alba di un mondo agile." *Persone & Conoscenze* 160 (marzo): 50-4.
- Gorz, A. 1992. *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Graeber, D. 2018. *Bullshit jobs*. Milano: Garzanti.
- Gregg, M. 2011. *Work's intimacy*. United Kingdom: Polity Press.
- Hinds, P. J., and D. E. Bailey. 2003. "Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams." *Organization Science* 14, 6: 615-32. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.2487>
- Hochschild, A. R. 1997. *The Time Bind. When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- McKinsey & Company. 2021. "The future of work after Covid-19." febbraio <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>> (2021-02-18).
- Osservatorio Smart-Working. 2022. *Il lavoro del futuro al bivio*. Milano: Politecnico.

- Ponzellini, A. M. 2017. "Tecnologie, fine della presenza e dilemmi del controllo nei nuovi pattern spazio-temporali del lavoro." *Economia & Lavoro* 1: 89-108.
- Ponzellini, A. M. 2020. "Non è tutto smart quello che riluce." *Mondoperaio* 7-8: 16-23.
- Ranstad Research. 2022. *In Italia lo Smart working rallenta, mentre in UE cresce*. Ranstad Italia.
- Sennett, R. 2014. *Lo straniero. Due saggi sull'esilio*. Milano: Feltrinelli.
- Simmel, G. 2020 (1908). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Webster, J. 1996. *Shaping Women's Work: Gender Employment in Information Technology*. London: Longman.