

Uffici virtuali e uffici reali *

di Federico Butera **

L'ufficio come luogo

L'immagine tradizionale dell'ufficio è stata per lungo tempo quella di un luogo, immagine evocata dall'espressione "vado in ufficio". Tre tipi di luoghi sono associati all'idea di ufficio, l'*ufficio-fabbrica*, l'*ufficio direzionale*, l'*ufficio-laboratorio/studio*.

L'*ufficio-fabbrica* è stato per oltre un secolo il luogo dove lavoravano gli impiegati e i loro capi, i capiufficio appunto. Un mondo di incartamenti, di pratiche che documentavano eventi amministrativi o gestionali, di calcoli, di corrispondenza, di comportamenti basati sulla fiducia. Un mondo burocratico di travet, di opprimenti gerarchie, di procedure rigide spesso utilizzate per ottenere vantaggi personali: il mondo dell'agrimensore K del Castello di Kafka, di Bristow o di Fantozzi. Oggi gran parte di quei calcoli e di quegli incartamenti sono stati assorbiti nei computer: negli uffici quasi tutto avviene più nell'hardware e nel software e nella testa delle persone che nelle "scartoffie". Il numero degli impiegati esecutivi e dei capiufficio burocratici è drasticamente diminuito: le nuove tecnologie dell'ufficio (work-stations, fax, telefoni intelligenti, sistemi di archiviazioni, stampanti etc), le esigenze di riduzione dei costi, il collasso della pubblica amministrazione accelereranno il declino dell'ufficio-fabbrica. Ma si tratta di un dinosauro ancora forte e vivo! Esso talvolta riappare anche dove non c'è più carta e polvere così come nella fabbrica automatica sopravvive spesso l'organizzazione di Ford e Taylor anche senza catene di montaggio. L'ufficio-fabbrica è nell'organizzazione, nella testa delle persone, nel software, non nelle procedure e nella carta.

L'*ufficio direzionale* è quello dell'imprenditore, del manager e delle sue segretarie: rappresentanza, comfort, esigenze di comunicazione e di riunione caratterizzano questo "luogo", contenitore simbolico del potere e del prestigio più che luogo di lavoro, che per il manager è più spesso la fabbrica, l'ufficio o il laboratorio dove lavorano per lui, l'auto, l'aereo, il ristorante, gli eventi pubblici etc. Carisma, potere legale-razionale, management partecipativo, orientamento all'interno o al mercato, valori di riferimento forniscono la base per stili diversi di questi uffici: da monumentali sale del trono a ambienti di stile domestico per pensare e comunicare.

L'*ufficio-laboratorio/studio* è il luogo dove ricercatori, professionisti, artisti svolgono i loro progetti e studi. Libri, documenti, strumenti specifici di

progettazione e sviluppo, sale di riunioni in un arredo che rispecchia il carattere intellettuale e creativo dell'attività. Anche questi luoghi sono stati trasformati dall'informatica: personal computer, apparecchi televisivi, registratori di ogni natura, reti, biblioteche di dischi e ogni sorta di apparecchiatura elettronica specifica. Ma anch'essi hanno spesso perso specificità: gli uffici di un giornale o di una stazione televisiva assomigliano alla sala di controllo di un centro spaziale, i laboratori di computer graphics con computers, posters, piante amache e strumenti musicali assomigliano a degli atelier di un artista.

L'ufficio talvolta non è in nessun luogo, ossia esiste l'*ufficio senza ufficio*. Un computer portatile o uno smartphone, consente a chi lo possiede di lavorare da solo o con mezzo mondo nella propria casa di città, sul prato della propria casa in campagna, in riva al fiume o su una baita in montagna, su un taxi, su un aereo.

Varietà di operazioni, processi e popolazioni negli uffici

Nel passato i tre diversi tipi di luoghi cui abbiamo accennato erano dedicati a operazioni diverse, impegnati su processi diversi e abitati da diverse popolazioni: impiegati, dirigenti e tecnici. L'ufficio senza ufficio non esisteva.

Scrivere, archiviare, calcolare, copiare, spedire erano le operazioni tipiche dell'ufficio-fabbrica. *Comunicare e riunirsi* quelle dell'ufficio direzionale. *Studiare, elaborare e creare* erano i tasks dell'ufficio-studio. Oggi la stessa work station consente a chiunque di svolgere tutte queste operazioni.

Realizzare *procedure standardizzate* era la missione dell'ufficio fabbrica, gestire processi decisionali quello dell'ufficio direzionale, risolvere problemi e progettare soluzioni quello ufficio-studio.

Oggi i processi principali in una organizzazione (progettare, amministrare, comprare, vendere, gestire etc.) sono sempre più *processi trasversali* che coinvolgono funzioni e ruoli diversi: essi non risiedono più in un solo ufficio.

Anche le operazioni si svolgono sullo stesso mezzo e i confini fra le popolazioni si sono fatti meno netti. Gli impiegati sono spesso operatori di processi complessi che prendono decisioni importanti. I dirigenti sono figure a più dimensioni che decidono e comunicano; i tecnici si stanno trasformando in professionisti con un forte orientamento al servizio, al coordinamento con altri e di altri: tecnici-professionisti e dirigenti scrivono, calcolano, archiviano, disegnano, spediscono messaggi attraverso posta elettronica, rubando il lavoro alle loro segretarie.

La fine dell'ufficio specializzato e segregato

Allora l'ufficio scompare? Come luogo confinato, come spazio di operazioni distinte, come contenitore di processi diversi, come "castello" ove vivono (e talvolta lavorano) popolazioni diverse e fra loro segregate, l'ufficio fra poco non esisterà più. Ma esisteranno nuovi uffici di nuova concezione, che forse non si chiameranno più così.

I nuovi uffici del futuro avranno i seguenti connotati.

1. L'ufficio come insieme di luoghi concentrici.

Tutto ciò che avveniva negli uffici di diverso tipo acquista una potenza senza precedenti: processi informativi, comunicativi, decisionali, creativi basati su tecnologie della elaborazione, supporto alle decisioni, cooperazione e telecomunicazioni legano insieme grandi quantità di persone in luoghi diversi nello stesso edificio o in diverse parti del pianeta. Chi lavora in un ufficio è parte di reti molto ampie su cui scorre la comunicazione ma ha le sue cose" e le sue relazioni lavorative più importanti (imparare, insegnare, aiutarsi, esplorare, ideare, etc) in un "nido" all'interno di questa più vasta rete

Il primo connotato dei nuovi uffici è la coesistenza di confini concentrici: confini locali (che possono includere luoghi fisicamente identificati, set di specifiche attrezzature, unità organizzative specifiche, gruppi face-to-face), confini "cosmopoliti" (che riguardano flussi e reti senza confini, senza organizzazione e senza persone dedicate). A centro di questi cerchi concentrici è la persona.

2. L'ufficio come sistema di cooperazione.

Ogni processo di trasformazione (elaborazione di dati testi e immagini, progettazione, calcolo etc) genera simultaneamente processi di coordinamento, di manutenzione, di innovazione. Non vi è limite alla richiesta di partecipazione e creatività: anche nei processi più strutturati. La produzione e l'ufficio snelli giapponesi ad esempio hanno sì ulteriormente razionalizzato i processi di trasformazione ma hanno potenziato e liberato i processi di cooperazione, collaborazione o codecisione, impegno sulla qualità, miglioramento, innovazione che coesistono con i processi formalizzati di produzione e informazione.

Il secondo connotato degli uffici è che essi sono strutture di cooperazione, di ricerca dell'eccellenza e di innovazione: come tali sono strutture organizzative reali composti da persone che si parlano, si vedono, si stimano, confliggono, si vogliono bene o male. Essi certamente fanno parte anche di sistemi sociali senza confini e senza tempo centrati sulla comunicazioni: ma questa è l'ecologia sociale dell'ufficio ossia l'intorno di un sistema socio-tecnico, non il "nuovo ufficio senza

ufficio" l'ufficio cablato". La pubblicità dell'uomo solitario che erra fra fiumi e taxi, fra treni e barche con il suo ufficio portatile - se questa è la sua condizione permanente di vita - è una figura anomica destinata alla peggiore patologia personale e ad una bassa produttività.

3. *L'ufficio come luogo per raggiungere fini economico-tecnici plurimi*

Ogni processo che si svolge in un ufficio persegue e raggiunge risultati diversi e integrati: servizio, qualità, quantità, costo, flessibilità, innovatività, in una situazione spesso di sfida di competizione o di sopravvivenza.

Il terzo connotato dell'ufficio moderno è quello di una organizzazione per realizzare fini multipli e spesso molto complessi che riguardano al tempo stesso strategie di costo, di competitività e di diversificazione. Strutture, tecnologie, arredi, regole devono quindi "parlare" del fine, della strategia da perseguire, essere una base socio-tecnica perchè si operi per fini e non per prescrizioni e programmi.

4. *L'ufficio virtuale come "holding of the work within", ("contenitore del lavoro che c'è dentro le persone"):* qualità della vita di lavoro e cooperazione

Ogni attività di lavoro che si svolge in un ufficio entra simultaneamente in una pluralità di universi paralleli: in universo fisico ("batto la tastiera del mio computer e guardo il mio schermo colorato: mi fa male la schiena e mi bruciano gli occhi"), in un universo operativo ("usando Word non ho salvato, ho spento e ho dovuto riscrivere quello che avevo scritto negli ultimi 20 minuti"); in un universo procedurale ("mi preoccupo di non superare il numero di pagine assegnatemi per l'articolo"); in un universo decisionale e creativo ("mi convinco sempre più che sono sbagliate le idee dell'ufficio cablato, dell'ufficio senza ufficio, del telelavoro, della rete telematica come nuova connettività umana); in un universo comunicativo ("mi raffiguro chi mi leggerà e mi chiedo se sto veramente facendo di tutto per farmi capire").

Il quarto connotato dell'ufficio è la compresenza di diverse dimensioni del reale nello stesso processo di lavoro. Diviene così centrale non tanto il lavoro prescritto ma il "lavoro che abbiamo dentro" (the "work within"). Ciò mette in ballo tutte le dimensioni di integrità della persona (corpo, mente, psiche, ruolo lavorativo, ruolo sociale, sè). Le persone devono essere insieme in uno stesso luogo, accordarsi, negoziare, progettare perchè il lavoro abbia i suoi risultati, inclusi quelli di sviluppare le persone dal momento che dopo tutto "the product of work is people"

5. *L'ufficio come "negoziato" che eroga servizi.* L'ufficio moderno eroga servizi all'utente finale o all'utente esterno. Ciò che avviene all'interno di operazioni e procedure di "back office" che hanno senso solo in vista della consegna finale di un servizio ad un cliente che si aspetta di ricevere valore per questo servizio e che

vuole essere soddisfatto. L'ufficio del futuro è un ufficio al cui centro è lo "sportello", esso è cioè tutto proiettato verso il cliente, il front-office e la customer satisfaction.

Nei servizi la persona/cliente ottiene sempre un servizio offerto da un'altra persona, sia pure preparato e supportato da molte altre che non entrano in contatto diretto con il cliente. L'erogatore del servizio contribuisce sempre alla definizione del servizio, alla sua qualità, al suo tempo, ai suoi aspetti di presentazione; la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente si manifesta nel corso della relazione, sia pur non sempre a causa della relazione. Il "cliente" dalla sua parte partecipa, con la sua condotta collaborativa o ostile, alla realizzazione di un buon livello di servizio. Fra fornitore e cliente (esterno o interno) non è interposto niente: il servizio non è - come il prodotto - un sostituto della comunicazione ma è la comunicazione stessa.

Il 99 per cento di ciò che noi conosciamo sugli uffici riguarda il "back office". Meno noto è il "front office" che è l'area dei processi di comunicazione, di contatto, di scambio diretto fra erogatore e fruitore del servizio. Questi processi coinvolgono le dimensioni strumentali (il risolvere un bisogno, un problema), le dimensioni razionali (l'argomentare, il dimostrare, il provare), le dimensioni operative (redigere documenti, manipolare e consegnare oggetti), le dimensioni comunicative (l'intendersi, l'impegnarsi), le dimensioni affettive (il fidarsi, l'affidarsi), le dimensioni simboliche (l'identificarsi), le dimensioni libidiche (il piacersi), etc.

Il quinto connotato dell'ufficio del futuro è quello di essere spesso una struttura per erogare servizi: deve essere quindi massimamente visibile, "friendly", orientata ai bisogni del clienti e soprattutto progettata perchè nell'ufficio ci sia posto - fisico e psicologico - per il cliente.

I nuovi lavori

Tutto ciò richiede un cambiamento profondo nella progettazione, gestione, formazione del lavoro. Emergono **ruoli, mestieri e professioni** che creino valore nel sistema di produzione di beni e servizi e che assicurino alle persone una buona qualità della vita di lavoro. Si tratta di proporre alle persone ruoli aperti/evolutivi come copioni che divengano ruoli agiti in base alle competenze, abilità impegno di ognuno, nell'ambito dei margini di discrezionalità consentiti dalle diverse tipologie di lavoro. Si tratta di costruire nuove **professioni a banda larga**.

* * *

In sintesi gli uffici del futuro si muovono fra virtuale e reale, fra gestione e innovazione, fra difesa e sviluppo della persona, fra servizio e prodotto. Essi non possono essere strutture senza fisicità e sciogliersi e despecializzarsi in flussi di comunicazione entro lavoro reti telematiche "aspaziali": il rischio è di progettare una società anomica e agorafobica come quella descritta da C.D. Simak nel bellissimo romanzo di fantascienza "City". Al contrario gli uffici del futuro vanno progettati come luoghi, come organizzazioni evolute, come sistemi sociotecnici, come piccole società, come dispositivi per proteggere e sviluppare insieme efficienza/efficacia economica e la qualità della vita. Da questo nucleo o "nido" e dalla persona si svolgono cerchi concentrici che si allargano a uffici "virtuali" senza spazio, senza tempo, su universi paralleli, su evocazioni di piani di senso diversi.

Efficacia ed efficienza, qualità, livello di servizio e qualità della vita di lavoro sono gli scopi multipli dei nuovi uffici.

Oggi nessuna competenza è in grado di progettare uffici come quelli che appaiono all'orizzonte: occorrono cantieri di "progettazione congiunta" cui prendano parte esperti dei processi, informatici, organizzativisti, architetti, psicologi, artisti e così via. Utenti finali degli uffici e fornitori devono necessariamente partecipare attivamente. I sindacati devono essere presenti con una attitudine progettuale.

* Working Paper Fondazione Irso, 2018

** *Professore emerito di Scienza dell'Organizzazione, Università di Milano Bicocca e Sapienza di Roma; Presidente Fondazione IRSO*