

Nell'era postfordista sono mutati i rapporti di relazione e gestione nell'ambito del lavoro terziario, non più univocamente segnati da modelli piramidali, ma aperti a sistemi matriciali e poi di rete. È un'idea di democratizzazione del lavoro che, a partire dal secondo dopoguerra, si riflette in alcuni uffici esemplari, che esperiscono un'idea di "progetto umano" come partecipazione e antigerarchia. Il contributo della Scuola di Milano si attua in alcune architetture "antimonumentali", in frammenti spaziali di edifici complessi, nelle proposte all'industria di arredi in serie. A una diversa idea del lavoro contribuisce peraltro la più recente trasformazione della relazione degli edifici con la città: i confini fra l'ufficio e l'intorno urbano si frangano, si interpolano, si integrano. La città entra a far parte degli interni del terziario, che a loro volta si aggiornano e modellano prendendo a prestito il *milieu* cittadino. Questi ambiti *in-between* fra pubblico e privato disegnano una diversa topografia dell'abitare: si lavora dentro e fuori l'ufficio, si lavora con e in città.

La realtà contemporanea ci ha abituati a un'estroflessione dei luoghi del lavoro nella città: si può lavorare ovunque, in stazione, nei parchi, nei caffè, in biblioteca. La trasformazione del lavoro è in parte dovuta alle tecnologie informatiche (*telecommuting*, internet, wi-fi), in parte dovute all'assunzione di un nuovo modello gestionale, non più piramidale, ma matriciale e poi a reti. Sono venute meno le due leggi del lavoro imperanti in epoca fordista, quali la sincronia – lavorare tutti nel medesimo orario – e compresenza – lavorare tutti nello stesso luogo – (Duffy 2008, 16): si può lavorare "fuori" dell'ufficio, a casa, per strada, al ristorante, in una stanza d'albergo, sul treno o in aeroplano.

La crisi del mercato ha imposto nuovi modi di lavorare e di abitare i luoghi in funzione di un lavoro sempre più flessibile, temporaneo e discontinuo: *Temporary Office* (ufficio a carattere temporaneo), il *Co-working Office* (ufficio in condivisione) e l'*Hub Worked* (piccola azienda nata con finalità sociali) sono ormai la norma di ogni metropoli. Sono luoghi di lavoro che nascono però con premesse differenti: nei primi due l'esistenza e la condivisione degli spazi è determinata dalla difficoltà economica ad affittare un ufficio personale; nella *Hub Worked*, invece, è il progetto sociale a favorire la necessità di un ufficio. In questi luoghi il colloquio fra le persone e lo scambio di idee sono però vitali alla sopravvivenza dell'ufficio ovvero alla presenza stessa dello spazio di lavoro.

### **La città come modello progettuale per l'ufficio «inclusivo».**

In anni più recenti gli uffici sono stati ulteriormente caratterizzati dalla speciale interazione – spaziale, percettiva, d'uso – che stabiliscono con la città. Si tratta di forme di reciproca ibridazione, che mescolano la tipologia dell'ufficio con quelle del bar, della biblioteca, del giardino, della strada. Non sono semplici incroci morfologici, quanto «forme dell'inclusività». Esse promuovono relazioni sociali, si sviluppano negli ambiti interstiziali fra la città e l'ufficio, riattivano spazi urbani abbandonati o edifici in disuso. In sostanza sviluppano altri luoghi del lavoro: a-territoriali, aperti, democratici, low-cost.

Negli «uffici inclusivi» la città entra a far parte degli interni del terziario, mentre questi ultimi si aggiornano prendendo a prestito il *milieu* urbano, perché «la centralità dello spazio fisico è diminuita, mentre si sono moltiplicate le interazioni che trascendono e si animano oltre i muri dell'edificio per uffici» (Duffy 2008, 48). Gli *inclusive offices* sono quindi ambiti intermedi fra pubblico e privato e disegnano una diversa topografia dell'abitare: si lavora dentro e fuori l'ufficio, si lavora con e nella città .

L'ufficio inclusivo è anticipato dall'idea del *Democratic Office* promossa dal Quickborner Team con il modello organizzativo del *Bürolandschaft* (o *Office Landscape*). Basato sullo studio del work flow, il *Bürolandschaft* è contraddistinto da un insieme di "Interazione" e di "Autonomia" fra gruppi di lavoro e singoli individui (Duffy 1997). Nella Storia dell'Ufficio, esso rappresenta il primo tentativo di abolire le gerarchie e favorire le relazioni di collaborazione fra gli impiegati. La loro privacy è in parte salvaguardata da arredi appositamente concepiti e da piante verdi disseminate nell'ambiente.

Negli ultimi cinquant'anni diversi uffici possono essere considerati *inclusive offices*, cioè democratici, accoglienti, attenti alle problematiche sociali. Sono dei "paradigmi" architettonici e organizzativi, che hanno tratto autonome declinazioni conformative da alcuni sistemi urbani o da tipologie di spazi collettivi. In anni più recenti, *l'inclusive office* risponde, invece, a istanze più urgenti derivate dalla crisi economico-finanziaria, pur permanendo la reciprocità con l'ambiente urbano.

### **L'atrio come luogo urbano.**

Nella cultura orientale lo spazio dell'*en* (dal giap. *engawa*, veranda) costituisce un prezioso ambito *in-between* fra la casa e il giardino privato. È dedicato al riposo, alla contemplazione della natura, ma in esso possono essere svolte anche alcune attività – mangiare, conversare, giocare – in un'area coperta ma aperta, intima ma rivolta all'esterno.

La sede centrale della Fukuoka Bank (Fukuoka 1971-75) di Kisho Kurokawa esprime un'interessante relazione di inclusività fra la città e l'ufficio. Qui il luogo della pausa dal lavoro è materializzato come *en*, di natura semipubblica, interposto fra il drammatico skyline dell'edificio e la città. L'architetto metabolista progetta un "interno urbano", aperto e in parte coperto, corredato di giardini, sedute, vasche d'acqua, alberi, sculture. Lo spazio consente agli impiegati di riposarsi durante le pause dal lavoro o incontrare le famiglie e gli amici e, occasionalmente, funge da auditorium per concerti. All'imponenza monolitica della banca fa da contraltare la minuzia del giardino, delle attrezzature, dei percorsi, delle pavimentazioni. Questo *inclusive interior* restituisce una dimensione più umana al mondo degli affari.

### **La kasbah antropologica.**

La *kasbah* dei paesi dell'Africa nord-occidentale e islamici concentra nel suo impianto policentrico un coacervo di attività ed esperienze. È un modello di sviluppo urbano orizzontale e complesso, che alterna vuoti e pieni, funzioni pubbliche e private, e attiva «relazioni di reciprocità» fra le persone e gli spazi (Hertzberger 1991, 56). La *kasbah* nasce come cittadella fortificata, attraversata da vicoli su cui si affacciano abitazioni, granai, magazzini, intervallati da cortili e terrazze; in essa l'intimità domestica si alterna alla vita collettiva, talvolta mescolandosi. A questo modello storico si ispira la società Centraal Beheer (Apeldoorn 1968-72) di Herman Hertzberger.

Quasi del tutto introverso, l'ufficio si presenta come una "città nella città" e comprime al proprio interno un nugolo di soluzioni spaziali, circoscritte da una griglia strutturale ortogonale. Gli habitat individuali e di gruppo sono su piattaforme dai bassi parapetti, poste su più livelli e connesse da gallerie ad altezza variabile, che filtrano la luce dall'alto. Non vi sono muri fra un ambiente e l'altro e lo sguardo degli addetti può cogliere il tutto e una parte del tutto; inoltre gli impiegati possono trasformare a loro piacimento il proprio spazio di lavoro. Il progetto architettonico «incoraggia un modello di comportamento che oscilla costantemente tra momenti di lavoro e di relax» (Frampton 1980, 355). La Centraal Beheer precorre l'idea di *inclusive office* per la sua capacità di attivare relazioni di scambio e comunione fra persone, oltre che per la possibilità data agli impiegati di esprimere valori identitari secondo un chiaro programma sociale: sentirsi in

ufficio come a casa propria. L'ufficio diventa allora un campo di possibilità interpretative ed esperienziali: è un luogo inclusivo, in cui l'identità del singolo è rimarcata come componente attiva dentro la collettività professionale.

### **Il *passage* e la corte interna.**

La tipologia insediativa del *passage* nasce come catena di distribuzione delle merci nella società industriale: «sono corridoi ricoperti di vetro e dalle pareti rivestite di marmo, che attraversano interi caseggiati, i cui proprietari si sono uniti per queste speculazioni. [...] un *passage* è un mondo in miniatura» (Benjamin 1982, 41). Nel tempo l'arcade è diventato soprattutto un "luogo sociale", perché la strada coperta funge da soggiorno comune, pubblico ma riservato rispetto alla città. L'arcade infatti «dà la sensazione di essere in un interno: si è perciò contemporaneamente "dentro" e "fuori". [...] Lo spazio interno è reso più accessibile, mentre il tessuto urbano diventa più fittamente saldato» (Hertzberger 1991, 70-71).

All'idea di arcade sono ispirati gli uffici di Niels Torp a Solna (SAS Scandinavian Airline System, 1984-88) e a Heathrow-Londra (British Airways Hdq., 1989-98). Si strutturano intorno a gallerie vetrate, alberate e con spazi di sosta, bar, ristoranti e negozi, su cui si affacciano le cellule modulari e trasparenti dei singoli workspaces. Questi ultimi sono gli uni uguali agli altri, variando solo il panorama interno su cui si aprono, in modo da abolire le classificazioni gerarchiche fra gli addetti.

Nata come spazio centrale e scoperto, in epoca rinascimentale la corte interna di un edificio garantisce aria e luce ai vari ambienti, ma funge soprattutto da ingresso e passaggio ad ambiti più privati. In alcuni uffici la corte è assimilabile alla lobby, ma secondo lo *human project* di Alvar Aalto essa diventa il fulcro democratico dell'edificio per uffici Hakasalmi Oy (Helsinki, 1953-55). Raggiungibile con un doppio sistema di scale e coperta a causa del rigido clima nordico, la corte interna risponde alla necessità funzionale di avere uno spazio ampio sopraelevato rispetto alla strada, di cui rappresenta l'ideale prosecuzione, che distribuisce uffici, negozi, caffetteria. In realtà, la corte di Aalto si offre come un interno emozionante, accogliente, luminosissimo (grazie ai lucernai), dalla calda atmosfera dorata dovuta al travertino usato per le varie superfici: è una piazza interna, che psicologicamente riporta lo spazio del terziario a una più confortevole e intima scala umana.

Nella Ford Foundation (New York 1963-68) di Kevin Roche e John Dinkeloo, invece, la corte coperta si trasforma in una serra lussureggiante di piante tropicali (il progetto della serra è di Dan Kiley). Oltre a fungere da ingresso agli uffici e a fornire loro la luce e un incredibile panorama, la corte è aperta ai cittadini e consente di attraversare interamente il lotto urbano occupato dalla Ford Foundation, che è disposta a cavallo fra due strade a quote differenti.

### **Il *club*.**

Nato alla fine dell'Ottocento come luogo di riunione e di amichevole incontro per gli uomini d'affari, il club riassume l'idea di un ambiente semiprivato, accogliente quasi come una casa, ma regolamentato (le donne sono escluse). Per gli *space planners*, il *club* rappresenta un'idea di *workspace* in cui vi è condivisione di saperi e spazi secondo una modalità informale, in particolare per un'azienda che desidera coinvolgere i propri addetti nei processi decisionali.

Uno dei primi esempi di siffatto tipo di ufficio è il Chiat/Day TWBA (New York 1994-95) di Gaetano Pesce. In realtà tutte le agenzie pubblicitarie del brand rappresentano un modo diverso di lavorare secondo la filosofia del loro presidente Jay Chiat: nessuno spazio o arredo personale, ma un ampio ambiente di lavoro aperto, dove tutti possono entrare in contatto e scambiare opinioni in qualsiasi momento. Secondo queste

premesse, l'architetto progetta la sede di New York riversando sul pavimento del preesistente ufficio vivaci resine blu, rosse, gialle, che disegnano un viso visto di fronte e di profilo. Non vi sono uffici individuali, ma i centocinquanta addetti si sistemano dove trovano posto, mentre apposite *project rooms* possono essere prenotate per gli incontri con i clienti. Si lavora su tavolini da bar o su piccoli carrelli mobili con il computer portatile fornito dall'azienda. Pur ricevendo ampio consenso dalla critica internazionale per l'organizzazione dello spazio e l'estetica colorata, l'ufficio di Pesce non è accolto volentieri dai dipendenti a causa dell'estrema flessibilità degli spazi e dell'assenza di privacy.

La filosofia del «senza confini» di Jay Chiat è radicalmente innovativa, ma per quegli anni si dimostra troppo all'avanguardia. Solo un decennio dopo, il progetto di Pesce diventa un riferimento essenziale ogni volta che si parla di *Creative Office* o di ambienti di lavoro ispirati a luoghi semipubblici come club e bar.

### **Il playground.**

In Europa il playground rappresenta un preciso programma sociale durante gli anni della Ricostruzione. In particolare per il gruppo Team X e Aldo van Eyck diventa un modo emblematico per sanare parti di città in Olanda, devastate dai bombardamenti, e restituirle alla vita, dedicandole al gioco di bambini e ragazzi. L'idea del gioco come attivatore di vitalità e creatività è sviluppata negli uffici della fine del Novecento e diventa pressoché imperante – soprattutto dal punto di vista estetico – in molte aziende contemporanee, come Google, Facebook o Yahoo.

È però ancora una volta un ufficio per Jay Chiat a precorrere i tempi. Nella sede Chiat/Day di Los Angeles (1997-98) Clive Wilkinson sperimenta all'interno di un ex-magazzino una ludica interrelazione fra «luoghi» e «macrogetti abitabili», alternando cioè ambiti relazionali ad altri di tipo più privato. Disposto su più livelli, l'ufficio è contraddistinto da aree gioco (un campo di basket) e da alberelli di *figus benjamina*, da bar e spazi per riunioni, da "project rooms" in metallo tinto di giallo, che ricordano i container prefabbricati. L'ufficio è quasi un luna park dove, giocando e divertendosi, possono scaturire nuove idee.

L'aspetto ludico dell'ufficio è rimarcato nella sede Chiat/Day di Santa Monica (1993), dove Frank O. Gehry sovradimensiona le aree di riunione, rinchiudendole in grandi oggetti colorati o rivestiti in metallo, che a guisa di microarchitetture sono disseminati nello spazio di un ex magazzino. I singoli workspaces sono invece aperti e hanno una conformazione più precaria, quasi fossero temporanee capanne in cui ritirarsi a lavorare.

### **La città.**

Gli interni delle tre torri di uffici (progetto di OMA, 1997) per la municipalità di Rotterdam sono concepiti da Studio Makkink & Bey, Group A e Roukens + Van Gils (2012-14) come una «città verticale», in costante movimento, dove il lavoro non si ferma mai. Lo spunto più innovativo del DE Rotterdam è l'uso di «strumenti urbanistici», che diventando inedite modalità compositive degli spazi di lavoro: questi ultimi sono concepiti come «quartieri» e collegati fra loro da sistemi di connessione paragonabili a delle infrastrutture urbane.

Il «centro urbano» degli uffici è dato dalla reception al ventiduesimo piano e il ristorante, il living room e l'area bar al livello sottostante, dal quale i visitatori e gli impiegati si spostano con ascensori di tipo rapido o più lento, mentre le singole postazioni di lavoro, le sale riunioni e le *workrooms* vanno viste come i «quartieri» limitrofi. Gli ambiti pubblici per l'attesa, specie davanti agli ascensori, diventano spazi per incontri informali alla stregua di «parchi» e «piazze» dove riunirsi o rilassarsi guardando il panorama sulla città. Le aree di attesa o di collegamento diventano elementi *in-between* ovvero ambiti catalizzatori dove organizzare in modo alternativo il lavoro e gli incontri con gli altri.

## La Crisi e la realtà sociale come innovazione del luogo di lavoro: l'«ufficio inclusivo».

In Europa a seguito della recente crisi economico-finanziaria si sono sviluppate creativamente soluzioni per i luoghi del lavoro, in cui l'inclusività è un valore etico prima che architettonico. Si tratta di pratiche (e non solo di spazi) che rispondono a problematiche sociali, attuano interventi minimi e in cui la flessibilità è declinata come adattamento a una società complessa, da cui estrapolare elementi di resistenza e rilancio. Ne sono un esempio il BsBbis a Bruxelles, gli spagnoli Madrid Hub Garage e Handisports Office e gli Urban Protocols per la città di Atene.

I B-Architecten (Evert Crols, Dirk Engelen e Sven Grooten.) sono stati fra i pionieri del temporary office con il progetto della sede provvisoria della Casa della Cultura fiamminga BsB (Bruxelles 2001). Collocato in un'ex-fabbrica, con un limitatissimo budget a disposizione e l'imput di pochi mesi di attività, il BsBbis propone persino un'estetica, oltre che un uso, temporaneo. È un *site-specific* fortemente caratterizzato, ma smontabile, dove il bar al piano terra funge da elemento catalizzatore per i cittadini, oltre che di servizio per gli impiegati.

La ristrutturazione (Madrid 2009) degli architetti CH + QS (Josemaría de Churtichaga e Cayetana de la Quadra-Salcedo) di un ex garage degli anni quaranta si basa su criteri di risparmio energetico, sostenibilità economica e riciclaggio. L'intervento rispetta integralmente la preesistenza attuando pochi interventi tecnici e lasciando per lo più a vista i segni del tempo. Al piano terra del Madrid Hub Garage si trovano un ampio co-working, piccole sale riunioni, una biblioteca e una minicucina, mentre il soppalco ospita le postazioni di lavoro individuali; alcuni arredi sono stati donati dagli abitanti del quartiere, altri sono su disegno. Grazie a un progetto misurato, un edificio da tempo abbandonato è trasformato in un luogo della socialità, ospitando numerosi eventi e diventando un importante referente dell'attività culturale e sociale per il quartiere.

Handisports è invece una società che gestisce e fornisce servizi sportivi ai disabili di tipo intellettuale, fisico o sensoriale, e a persone a rischio di esclusione sociale. Il progetto di ristrutturazione dell'ufficio (Granada 2014-15) di Juan Antonio Sennaro García e Paloma Baquero Masats, rispondendo alla richiesta del cliente, offre un campo da gioco in cui organizzare il lavoro di gestione e di formazione, ma anche ospitare attività sportive. In questo modo, il lavoro d'ufficio diventa un "gioco", all'interno di uno spazio trasformabile a seconda delle esigenze, dei giorni e degli orari. Gli architetti sviluppano anche le istruzioni per l'utilizzo dell'Handisports, stabilendo una serie di regole per la gestione dello spazio, come ufficio o campo da gioco. Lo spazio è organizzato mediante una superficie in vinile sportiva nera con linee bianche, che si sovrappongono per individuare le varie attività che saranno esperite. Tende traslucide, sospese al soffitto, consentono di definire gli ambiti, senza impedire il passaggio della luce e giocando con le ombre, in modo da far percepire all'esterno lo spazio come una realtà dinamica e attiva nei differenti momenti della giornata. Nasce così un ufficio dedicato alla formazione, l'educazione, la riabilitazione, lo sport, ma soprattutto *incubator* per favorire la socialità fra le persone.

Negli anni più impervi della crisi economica greca, Aristides Antonas ha messo a punto per la città di Atene gli Urban Protocols. Sono interventi di curatela dello spazio pubblico per le aree dismesse della città, destinati soprattutto alla popolazione meno abbiente. Sono progetti minimi per rendere più ospitali parti degradate della capitale greca e riattivarle all'uso, per fermare il declino dei luoghi abbandonati, per produrre inediti scenari di condivisione o *incubator* di idee.

L'Open Air Office (2011), a carattere temporaneo, è una prima sperimentazione degli Urban Protocols. È un ufficio a carattere temporaneo, che occupa una corte abbandonata ed è costituito da un insieme di tavoli su cavalletto e sgabelli forniti da IKEA. Una copertura leggera in teli protegge le persone dal sole mentre lavorano; una parete della corte è rivestita da una libreria, un altro muro è celato da un telo che funge da schermo per proiezioni. Dotato di connessione wi-fi, l'Open Air Office è rapidamente diventato un luogo di

incontro fra le persone. Un altro progetto di Antonas, l'*Urban Hall*, sembra invece una versione aggiornata del Fun Palce di Cedric Price: è uno spazio all'aperto, coperto da un grigliato dotato di ventole, da usare per svariate iniziative pubbliche, oltre che per lavorare. L'ipotesi di Antonas è rigenerare il tessuto urbano modificandone la funzione originaria e facendo coesistere programmi d'uso differenti, scanditi in tempi diversi. Oppure si attivano spazi obsoleti attraverso risorse ridotte, ma dotandoli di regole per l'utilizzo corretto nelle varie occasioni.

BsBbis, Madrid Hub Garage, Handisports Office e Open Air Office sono esempi di un modo differente di progettare il luogo di lavoro in termini di inclusività sociale. Rappresentano delle pratiche curatoriali urbane, che derivano da una lettura profonda della città, comprensiva di falle, discrasie e obsolescenze. Gli interventi non si limitano a ristrutturare ambienti preesistenti o a riattivare vuoti urbani, ma sono generati dalle condizioni sociali del luogo, così come dalla necessità di usare valori socialmente inclusivi, in modo da promuovere coesione, condivisione e senso di appartenenza. Gli strumenti operativi, come pratiche e regole, diventano così altri elementi del progetto architettonico, insieme alla provvisorietà, l'instabilità e la discontinuità che ormai caratterizzano il mondo del lavoro contemporaneo.

### **Riferimenti bibliografici**

I rinvii bibliografici si riferiscono alle edizioni originali, mentre i rimandi ai numeri di pagina sono relativi all'edizione consultata o alla traduzione italiana, qualora siano presenti fra gli estremi sotto riportati.

Benjamin W. 1982, *Das Passagenwerk*, Surhrkamp Verlag, Frankfurt am Main (trad. it. *I «passages» di Parigi*, Einaudi, Torino 2000).

Duffy F. 1997, *The New Office*, Coran Octopus, London.

Duffy F. 2008, *Work and the City*, Black Dog, London.

Frampton K. 1980, *Modern Architecture: A Critical History*, Thames & Hudson, London (trad. it. *Storia dell'architettura moderna*, Zanichelli, Bologna 1993).

Hertzberger H. 1991, *Lessons for Students in Architecture*, Uitgeverij 010 Publs., Rotterdam (trad. it. *Lezioni di architettura*, Laterza, Roma-Bari).