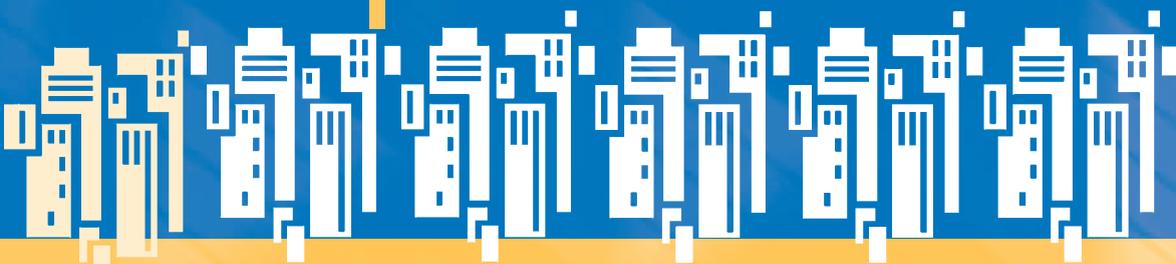


Chiara Tagliaro



PRENDERSI CURA DEL LUOGO DI LAVORO

Progettare, gestire e utilizzare
lo spazio ufficio attraverso indicatori
di prestazione

Real Estate

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Real Estate



I testi pubblicati nella Collana “Real Estate” vengono sempre sottoposti al giudizio di referees anonimi. L'accettazione del testo implica l'impegno da parte degli autori alla cessione dei diritti e conseguentemente che essi o parte di essi non siano stati pubblicati altrove.

In occasione delle proposte editoriali, due referee anonimi (membri del comitato scientifico) valutano la proposta in base a uno schema che viene fornito dall'editore.

COMITATO SCIENTIFICO

Oliviero Tronconi, *direttore della collana*

Andrea Ciaramella, *Politecnico di Milano*

Stefano Bellintani, *Politecnico di Milano*

Marzia Morena, *RICS Continental European Standard Board*

Tim Bennet, *University College of Estate Management, Reading*

Mario Losasso, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Nick Nunnington, *Real Estate Academy China*

Maria Rita Pinto, *Università degli Studi di Napoli Federico II*

Giorgio Giallocosta, *Università degli Studi di Genova*

Eugenio Arbizzani, *Sapienza – Università di Roma*

Michele Di Sivo, *Università degli Studi di Chieti Pescara*

Thomas Kinadater, *Hochschule für Wirtschaft und Umwelt, Nürtingen Weisingen*

Fabrizio Tucci, *Sapienza – Università di Roma*

Luigi Alini, *Università degli Studi di Catania*

Silvano Curcio, *Sapienza – Università di Roma*

Maurizio D'Amato, *Politecnico di Bari*

Keith McKinnell, *Real Estate Academy China*

Declan McKeown, *Dublin Institute of Technology*

Sabine Zippel, *Hochschule 21, Buxtehude*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Chiara Tagliaro

PRENDERSI CURA DEL LUOGO DI LAVORO

Progettare, gestire e utilizzare
lo spazio ufficio attraverso indicatori
di prestazione

Prefazione di Oliviero Tronconi

Real Estate

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di <i>Oliviero Tronconi</i>	pag.	9
1. Premessa	»	13
1.1. Un problema di adeguamento	»	13
1.2. Cosa significa “workplace”	»	14
1.3. Metodologia e approccio	»	14
1.4. Struttura del volume	»	16
2. Contesto	»	17
2.1. “Misuro dunque sono”	»	17
2.1.1. Dal dato alla saggezza: attraverso la misurazione e l’analisi	»	18
2.1.2. Misurazione dei dati nel workplace	»	19
2.1.3. Uomo-ambiente: una relazione oscura	»	19
2.1.4. Negoziazione degli obiettivi	»	21
2.1.5. Prestazioni e qualità	»	21
2.1.6. Workplace-making	»	23
2.1.7. Il progetto come processo di comunicazione	»	24
2.2. Verso il futuro del luogo di lavoro	»	25
2.2.1. Il Next Generation Workplace	»	25
2.2.2. Un approccio olistico	»	28
3. Il luogo di lavoro in prospettiva (workplace)	»	30
3.1. Breve storia del lavoro della conoscenza	»	30
3.1.1. Le origini dell’ufficio moderno	»	31
3.1.2. L’evoluzione dell’ufficio moderno	»	32
3.1.3. L’ufficio contemporaneo	»	34
3.1.4. Oggi: siamo fatti così	»	35

3.1.5.	Moltiplicazione di diversità	pag.	38
3.2.	Gli utenti dell'ufficio e i loro interessi	»	38
3.2.1.	Il lato dell'offerta	»	39
3.2.2.	Il lato della domanda	»	40
3.3.	Anatomia del workplace di oggi e di domani	»	43
3.3.1.	Software: cultura e risorse umane	»	44
3.3.2.	Hardware: spazi e tecnologie	»	51
3.3.3.	Come affrontare la diversità	»	62
3.4.	Usare i dati nel workplace	»	63
3.4.1.	Fattori ambientali	»	63
3.4.2.	Pattern di occupazione	»	64
3.4.3.	Reti sociali	»	65
3.4.4.	Parametri individuali	»	66
3.4.5.	L'integrazione dei dati e la creazione del valore	»	67
3.5.	Il valore composito degli uffici di domani	»	68
3.5.1.	Valore sociale	»	72
3.5.2.	Valore ambientale	»	77
3.5.3.	Valore economico	»	81
3.5.4.	Come gestire il valore degli uffici di nuova generazione	»	85
3.6.	Riflessioni sullo scopo del workplace management	»	86
4.	Monitoraggio, valutazione, gestione	»	89
4.1.	Valutare gli impatti, gestire le prestazioni e monitorare gli indicatori	»	90
4.2.	Alcuni strumenti di misurazione	»	94
4.3.	Differenza tra valutazione e monitoraggio	»	103
4.4.	Indicare, indicazione, indicatore	»	104
4.5.	Il caso degli uffici e dei Key Performance Indicators	»	105
4.6.	Bisogno di integrazione	»	108
4.7.	“Qual piuma al vento”: il workplace è mobile	»	110
4.8.	Diversità e complessità: le sfide di oggi e di domani	»	113
5.	Gestire le prestazioni del workplace	»	115
5.1.	Categorizzare le prestazioni	»	116
5.2.	Classificare le prestazioni	»	118
5.3.	Dica “33”	»	119
5.3.1.	Corpo: indicatori ambientali e fisico-spaziali	»	122
5.3.2.	Mente: indicatori economico-finanziari e di organizzazione	»	127

5.3.3.	Spirito: indicatori sociali e percettivi	pag.	131
5.4.	Come effettuare il monitoraggio	»	138
5.4.1.	Priorità e praticità	»	138
5.4.2.	Rilevanza del sistema nella gestione delle prestazioni	»	141
5.4.3.	Visualizzazione, condivisione e comunicazione	»	142
5.4.4.	Reward & gamification	»	143
5.4.5.	Ulteriore affinamento	»	143
6.	Conclusioni	»	145
6.1.	Rischi e opportunità	»	145
6.2.	Suggerimenti e spunti	»	148
6.2.1.	Un sistema adeguato al futuro del lavoro	»	148
6.2.2.	Caratteristiche fondamentali degli indicatori	»	150
6.3.	Risultati e benefici attesi	»	151
6.3.1.	Risultati	»	151
6.3.2.	Benefici	»	153
	Riferimenti bibliografici	»	155

Prefazione

di *Oliviero Tronconi*

Il testo di Chiara Tagliaro affronta un tema nuovo, quello del Workplace Management (WPM), che è destinato a crescere di importanza e a definire, sia nuovi criteri per la progettazione degli edifici destinati ad attività di lavoro, ma anche nuovi concetti nell'ambito più generale dell'organizzazione del lavoro.

L'autrice approfondisce in modo organico e con chiarezza i molteplici aspetti che caratterizzano il WPM e ne svela le relazioni, le interazioni con altri aspetti dell'attività aziendale ed in particolare con il Facility Management, con il Controllo di Gestione soprattutto per quanto attiene i costi di funzionamento degli edifici – spazi utilizzati dall'impresa per svolgere la propria attività, ma anche con la funzione più generale della gestione dell'impresa: il management a livello direzionale.

L'autrice affronta anche un altro aspetto fondamentale del WPM quello relativo al “monitoraggio, valutazione e gestione” delle soluzioni di workplace utilizzate. Infatti, la gestione del WPM implica necessariamente il controllo sistematico delle attività e questo comporta l'esercizio complesso della valutazione. La valutazione è quindi un elemento costitutivo ed essenziale del processo di gestione, uno strumento fondamentale per l'efficienza dei sistemi organizzati. L'autrice evidenzia come la cultura della valutazione, debba basarsi su una attenta analisi delle informazioni sui fenomeni-attività oggetto della valutazione e quindi esplorare ed approfondire i nessi complessi di causalità tra i diversi elementi in gioco “ordinando” tutti gli elementi analizzati secondo un criterio valoriale.

Il punto critico di un modello per la misurazione delle performance di un Workplace potrebbe essere determinato dalla mancanza o meglio carenza di un chiaro e trasparente rapporto tra “misurazione” e feedback in grado di indirizzare il sistema verso il miglioramento. Il controllo e la valutazione

delle performance per assumere un livello qualitativo devono, infatti, necessariamente passare dal concetto del controllo al più impegnativo e dinamico controllo per il miglioramento delle prestazioni, ovvero dalla “semplice” verifica dei risultati, alla gestione dei processi alla base dei risultati, in funzione di un loro obiettivo miglioramento. Questo presuppone che il processo di valutazione sia integrato organicamente ai massimi livelli decisionali dell’organizzazione: in caso contrario si corre il rischio di sviluppare analisi fini a se stesse senza originare feedback positivi sulla cultura e le motivazioni dell’organizzazione.

Un controllo-misurazione che non sia funzionale all’evoluzione e crescita qualitativa del sistema diviene in breve tempo una pratica burocratica ben poco utile.

Per cogliere questi ultimi, ma fondamentali aspetti della pratica del WPM, può essere quindi utile capire le dinamiche che ne hanno originato la nascita, dinamiche oggi ancora potentemente in atto e perciò destinate a fare crescere l’importanza di questo nuovo settore della conoscenza e quindi la nostra capacità di capire, valutare e misurare il funzionamento degli edifici destinati ad accogliere le sempre più importanti attività terziarie.

Alla fine degli anni ’70 e più precisamente nel 1979 viene individuato, e chiarito nelle conseguenze, il passaggio dal mondo industriale alla società definita “postindustriale e post moderna”: *“È noto come negli ultimi decenni il sapere sia divenuto la principale forza produttiva, cosa che ha già notevolmente modificato la composizione della popolazione attiva nei paesi più sviluppati e che costituisce il principale collo di bottiglia per i paesi in via di sviluppo. Nell’età postindustriale e post moderna, la scienza conserverà e indubbiamente svilupperà ulteriormente la propria importanza nella dotazione di capacità produttive degli Stati-nazione”*¹.

Lyotard, partendo dall’analisi delle conseguenze dell’introduzione delle tecnologie informatiche in tutti i settori e della conseguente trasformazione dei contenuti del lavoro e delle attività a maggior valore aggiunto, afferma che: *“Nella sua forma di merce-informazione indispensabile alla potenza produttiva, il sapere è già e sarà sempre più una delle maggiori poste, se non la più importante, della competizione mondiale per il potere. Come gli stati-nazione si sono battuti per dominare dei territori, e in seguito per controllare l’accesso e lo sfruttamento delle materie prime e della mano d’opera a buon mercato, è ipotizzabile che in futuro essi si batteranno per dominare*

1. Jean-Francois Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, 1981, Milano, pp.13-14.

l'informazione. Così viene ad aprirsi un nuovo campo alle strategie industriali e commerciali ed alle strategie militari e politiche"².

L'analisi di Lyotard parte dalla trasformazione sempre più accentuata dell'economia, ovvero dal passaggio dalla prevalenza del settore industriale e quella del settore terziario e dei servizi. Già alla fine degli anni '70 nei paesi economicamente più sviluppati il terziario supera il traguardo del 50% nella formazione del Prodotto Interno Lordo (PIL). I servizi divengono il settore economico più importante per lo sviluppo dell'economia di qualunque nazione. Sono i servizi, soprattutto quelli più innovativi per le imprese, a produrre la parte maggiore della ricchezza nei paesi più sviluppati.

È quella la fase in cui inizia quella che, dopo la Grande Rivoluzione Industriale inglese della seconda metà dell'ottocento, costituisce la più grande e rapida trasformazione del modo di produrre e più in generale della nostra società. Nasce in quella fase, per svilupparsi sempre più, quella che il nostro autore ha definito come "economia della conoscenza". Una economia che ha i suoi simboli negli edifici terziari che caratterizzano le grandi e meno grandi metropoli del nostro mondo: edifici che sono le "moderne fabbriche di informazioni dell'economia della conoscenza".

Da qui la contemporanea trasformazione nella struttura degli occupati dei paesi più evoluti e la decadenza di interi settori economici. Nel passaggio dall'industria al terziario l'organizzazione del lavoro cambia profondamente in stretto rapporto con il cambiamento degli occupati ovvero, secondo la terminologia attuale, delle risorse umane.

Nell'economia terziaria e della conoscenza, la complessità dei processi richiede sempre più dosi massicce di conoscenze e di capacità da parte delle risorse umane: concentrazione, motivazione, responsabilità, orientamento al risultato, capacità di comunicazione e di guidare altre risorse, flessibilità verso il cambiamento. Oggigiorno la capacità competitiva di una organizzazione è in buona parte determinata dalla qualità delle risorse umane e dalle conseguenti capacità e flessibilità adattiva dell'organizzazione alla variabilità degli accadimenti e dal mercato.

È da questi elementi che deriva la sempre maggiore attenzione delle organizzazioni della funzione *human resources* verso la soddisfazione, il gradimento del personale per l'ambiente di lavoro e i valori espressi dell'impresa. Due elementi fondamentali per poter attrarre le risorse migliori e quindi per creare alcune delle condizioni necessarie per competere nel mercato sempre più globale.

2. Ibid.

L'unica vera risorsa competitiva per l'impresa, nella società dell'informazione e dei servizi, è "il progresso nella conoscenza" che l'organizzazione nel suo complesso è in grado di esprimere in periodi di tempo sempre più limitati.

Il mercato globale è infatti costituito da consumatori-clienti sempre più informati, consapevoli ed esigenti, un mercato nel quale il cliente insoddisfatto può cambiare, ed in effetti cambia, repentinamente, le proprie scelte, un mercato in cui la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) diviene imperativo categorico e obiettivo fondamentale dell'organizzazione.

Ma, come può l'impresa riuscire a soddisfare la propria clientela se il proprio personale non è soddisfatto del proprio lavoro e non opera sulla base di adeguate motivazioni?

La soddisfazione del personale dipende anche in buona parte dalla qualità del posto di lavoro, in rapporto ai propri compiti e mansioni, ai colleghi, all'organizzazione dell'impresa nel suo complesso, all'ambiente fisico e sociale in cui lavora e nel quale passa gran parte della propria vita.

Per affrontare questo ordine di problemi il WPM assume una valenza fondamentale. Il WPM, le sue metodiche e strumenti, quando utilizzate sapientemente, costituiscono una delle componenti più significative per creare e gestire nel tempo un ambiente di lavoro fisico e sociale adeguato a fare crescere "il sapere".

1 Premessa

Se c'è amore per l'uomo, ci sarà anche amore per la scienza.
Ippocrate di Coo, Sull'amore

1.1. Un problema di adeguamento

Incontrare un viaggiatore nel salone principale della Stazione Centrale di Milano che chiede “Dove posso trovare i binari di partenza dei treni?” sembra paradossale, ma succede più spesso di quanto si possa immaginare. Questo è un chiaro esempio di disallineamento tra l'aspettativa dell'utente e quella del progettista.

La storia dell'architettura non è nuova a questo tipo di errori. La casa Farnsworth progettata da Mies Van der Rohe (1951) e la casa Frank, di Peter Eisenman (1975), sono tra i più noti progetti falliti (Chiesi, 2010). Dopo il completamento della fase costruttiva, i proprietari di entrambe le residenze si sono ritrovati a dover modificare significativamente gli spazi per adattarli alle proprie esigenze. Più recentemente, la stazione dei Vigili del fuoco progettata per Vitra da Zaha Hadid (1991-1993) ha avuto un destino simile. Gli spazi risultarono così inadatti all'utilizzo da parte dei pompieri al punto da mettere in pericolo la loro salute e il loro benessere. Ben presto, la stazione fu trasformata in uno spazio per esposizioni ed eventi temporanei.

Questo libro affronta proprio questo tema, ossia il problema dell'adeguamento degli spazi alle esigenze e alle aspettative degli utilizzatori.

La pianificazione degli spazi è un processo che coinvolge numerosi soggetti. I loro vari punti di vista devono convergere in un'unica soluzione che li soddisfi tutti contemporaneamente. Riconoscere queste molteplici prospettive è un passo fondamentale per delineare al meglio la forma e la funzione

degli spazi, per pianificare la loro gestione e per rendere efficace l'uso che ne verrà fatto. Per condividere le diverse esigenze e i valori di tutti gli utenti potenziali è necessario un sistema organico, che consenta ad essi di “prendere parte”, a diverso titolo, al processo di definizione del luogo.

Questo libro mira a presentare uno strumento di supporto alla progettazione, alla gestione e all'uso degli spazi, in particolare degli spazi di lavoro (*workplace*), proprio al fine di facilitare l'incontro di diversi utilizzatori e la soddisfazione dei rispettivi bisogni. Il volume si basa su una ricerca di tre anni che ha portato all'elaborazione di un sistema di indicatori di prestazione adatto ad accompagnare questo processo negli uffici di oggi e di domani.

1.2. Cosa significa “workplace”

Perché “workplace” e non luogo di lavoro, spazio di lavoro, ufficio, o una qualunque altra parola in italiano? Nelle diverse lingue, come anche nei diversi dialetti regionali ed espressioni locali, si ritrovano alle volte dei significati complessi, che incorporano in un unico termine quello che in altri idiomi viene espresso con circonlocuzioni e giri di parole più o meno complessi.

Nel termine “workplace” è racchiuso il concetto di “lavoro”, ovviamente, e di “luogo”. La parola *place*, nell'ambito della geografia umanistica, esprime il senso di appartenenza di chi occupa, abita e vive in una porzione dello spazio e carica di significato la pratica esperienziale di quest'area dell'ambiente costruito. Nel prosieguo del volume, *workplace* indica la dimensione spaziale del lavoro della conoscenza, ma anche gli aspetti culturali e organizzativi che ne derivano e la determinano.

1.3. Metodologia e approccio a una ricerca sul workplace

Questo libro rielabora e riassume alcuni dei principali risultati ottenuti nel corso di tre anni di ricerca sulle caratteristiche del workplace di oggi e di domani, sull'identità degli utilizzatori/utenti/*stakeholder* che si interfacciano (e si interfacceranno in futuro) con esso e sul monitoraggio/gestione delle sue prestazioni attraverso l'utilizzo di dati (già esistenti e non).

La principale domanda di ricerca ha posto il problema di quali dati/informazioni dovrebbero essere tenuti sotto controllo nelle fasi della progettazione, della gestione e dell'uso del workplace di nuova generazione, affinché il suo funzionamento sia allineato alle esigenze di tutti i suoi differenti utenti.

La risposta a questa domanda ha richiesto un approccio interdisciplinare per integrare quei campi del sapere che fino a ora si sono confrontati in maniera più diretta con l'occupazione e la gestione degli spazi di lavoro, anche se in modo separato e lavorando su binari paralleli, in particolare: *business management*, *corporate real estate management* e *facility management*. La ricerca propone quindi una prospettiva unificante verso l'oggetto di studio, la metodologia e il linguaggio utilizzato (Rondinara, 2008). Questa prospettiva cerca:

- un punto di vista sintetico sull'oggetto di studio;
- uno sviluppo metodologico volto a organizzare la conoscenza di sistemi complessi; e
- un linguaggio unitario a supporto dell'integrazione di modelli teorici ottenuti da diverse discipline.

Lo sviluppo della ricerca si è basato su uno studio approfondito della letteratura scientifica e grigia esistente, che ha restituito un quadro generale degli elementi costituiti del workplace di nuova generazione. Successivamente, è seguita una fase di ricerca sul campo, svolta attraverso l'analisi di casi studio, per descrivere i principali utilizzatori del workplace di nuova generazione con attenzione ai rispettivi ruoli e competenze, ma anche ai rispettivi bisogni e valori. Da ultimo, una serie iterativa di interlocuzioni (secondo il metodo Delphi) con gli utilizzatori precedentemente identificati, ha permesso di elaborare e affinare un sistema di indicatori di prestazione, per prendersi cura del workplace durante le fasi di progetto, gestione e uso.

Le aziende che hanno partecipato alla ricerca, prima come casi studio e poi come interlocutori nella fase di applicazione della tecnica Delphi, sono state scelte con opportuni criteri volti ad assicurare la rappresentatività e l'omogeneità del campione in esame. Le aziende selezionate rispettano quindi le seguenti caratteristiche.

1. Attuazione recente o nel prossimo futuro di nuovi modi di lavorare (ad es. introduzione di contratti di lavoro e/o uffici flessibili). Questo per assicurare che le aziende abbiano familiarità con le pratiche di cambiamento del luogo di lavoro e si siano interrogate sugli utenti del workplace, sulle prestazioni e sull'idea del workplace di prossima generazione.
2. Aziende di grandi dimensioni (> 500 dipendenti). Una società di grandi dimensioni assicura una ragionevole complessità della struttura organizzativa e gestionale, quindi è probabile che presenti una vasta gamma di utenti del workplace, oltre a implementare la misurazione delle prestazioni.
3. Diversi settori industriali. Poiché il tipo di attività può influire sulle necessità di evoluzione del workplace, i casi studio appartengono a settori

diversi, in modo da garantire la più vasta applicabilità dei risultati in modo intersettoriale.

4. Localizzazione in Italia. In questo studio non vengono affrontate le questioni culturali, quindi l'omogeneità geografica è necessaria per evitare distorsioni.
5. Attitudine alla cooperazione nel contesto della ricerca accademica. La disponibilità dei dati varia da caso a caso, ma la partecipazione è risultata nel complesso attiva e la collaborazione con il mondo e i metodi accademici proficua.

1.4. Struttura del volume

Questo volume nasce con l'idea di interpretare il workplace secondo una chiave umanistica. Il luogo di lavoro è visto come un essere vivente, che cambia e muta nel tempo a seconda di stimoli esterni e interni. Se ne analizza il passato, lo stato presente e le prospettive future e si delinea un approccio "olistico" secondo il quale esso può essere mantenuto "in salute".

Il capitolo 2 pone il workplace nel contesto allargato del mondo di oggi e nella relazione con l'uomo, partner non sempre facile, nella prospettiva di una sua evoluzione positiva nel mondo di domani.

Il capitolo 3 passa in rassegna, con sguardo più anatomico, gli elementi costitutivi del workplace, nella loro evoluzione e complessificazione. Questo capitolo si conclude riconoscendo al workplace del futuro la responsabilità di avere molteplici impatti, che devono essere opportunamente monitorati e gestiti.

Il capitolo 4 sottolinea la differenza e l'importanza dei processi complementari di monitoraggio, valutazione e gestione, al fine di mantenere il workplace in allineamento con la sua funzione principale di supportare l'uomo e le organizzazioni nelle attività di lavoro.

Il capitolo 5 propone un sistema interdisciplinare per il monitoraggio e la gestione delle prestazioni del workplace, approfondendo la natura di una serie di indicatori e strategie specifici per l'attuazione del sistema, come una "ricetta del dottore" per mantenere non solo la salute, ma anche il benessere complessivo.

Le conclusioni portano alla luce rischi e opportunità di un approccio olistico al monitoraggio e gestione delle prestazioni del workplace e ne discutono i risultati e benefici attesi, ad ampio raggio.

2 Contesto

È più importante sapere che tipo di persona abbia una malattia, che sapere che tipo di malattia abbia una persona.

Ippocrate

2.1. “Misuro dunque sono”

La pratica della misurazione è connaturata nello spirito di scoperta proprio dell'essere umano e ha radici antichissime. I dati possono essere definiti come “*simboli che rappresentano le proprietà di oggetti ed eventi*” (Ackoff, 1989).

Le prime testimonianze di attività umana volta alla raccolta di dati risalgono a epoche preistoriche, quando le tribù usavano bastoni od ossa per tenere traccia degli scambi commerciali o delle scorte di cibo (Marr, 2015). La Biblioteca di Alessandria potrebbe essere considerata la più grande raccolta di dati del mondo antico.

L'inizio dell'attività di analisi dei dati per finalità statistiche risale all'antico Egitto, quando erano necessari censimenti periodici per organizzare la costruzione delle piramidi (Miyazaki, 2015). La raccolta dei dati tramite censimenti è sempre stata utilizzata in tutto il mondo, in particolare per scopi di pianificazione governativa, ad esempio per gestire la tassazione. Quanti utilizzano il censimento, raccolgono dati e li trasformano in informazioni, elaborandoli al fine di potenziarne l'utilità (Ackoff, 1989). Ad esempio, analizzare la crescita della popolazione di una città per distretto può essere utile per le istituzioni governative a determinare il numero di strutture ospedaliere necessarie in diverse aree (Miyazaki, 2015). L'uomo quindi raccoglie il dato attraverso la misurazione e lo trasforma.

2.1.1. Dal dato alla saggezza: attraverso la misurazione e l'analisi

Ackoff (1989), disegnando la sua famosa piramide “Dati-Informazione-Conoscenza-Saggezza” (DIKW) afferma che:

L'informazione [...] risponde a domande che iniziano con parole come chi, cosa, perché, quando, dove e quanti. La conoscenza [...] risponde alle domande del “come”. [Per] trovare le risposte alle domande sul perché. (Ackoff, 1989).

La misurazione e l'analisi dei dati sono parte del processo che comprende la raccolta di record da varie fonti e la loro successiva interpretazione, al fine di ricavarne informazioni utili per prendere decisioni. L'elaborazione dei dati è sempre stata fondamentale per l'uomo nello sforzo, non solo di osservare, ma anche di capire e interpretare il mondo circostante e acquisire la comprensione dei fenomeni e, quindi, la loro conoscenza più profonda. Da qui, l'uomo elabora strategie per indirizzare i propri comportamenti e sviluppare saggezza.

Per gran parte della storia, i più grandi successi dell'uomo sono nati dalla conquista del mondo attraverso la sua misurazione. (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013, p. 32).

L'avvento del computer ha profondamente modificato i metodi tradizionali di gestione dei dati, rendendone più facile innanzitutto la raccolta e conservazione. Allo stesso tempo, questa nuova capacità computazionale ha anche rivoluzionato il nostro approccio all'analisi dei dati, aprendo nuove possibilità di correlazioni tra fenomeni (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Dall'avvento dei computer fino a oggi, l'evoluzione ha attraversato la nascita della *business intelligence*, dei *data center*, di Internet, fino all'avvento dei Big Data (Marr, 2015), che caratterizzano la neonata “*Datafication Age*” (Miller, et al., 2014). Tuttavia, questa crescita esponenziale nella possibilità di raccolta e gestione dei dati non comporta automaticamente la generazione di informazioni e lo sviluppo di saggezza. Sebbene la *data analysis* si stia evolvendo come vera e propria disciplina, oggi vengono misurati molti più dati di quelli che vengono effettivamente analizzati. Sembra che il vero obiettivo sia la generazione e la raccolta del dato in sé e per sé, anziché la sua interpretazione. Questo avviene in molti ambiti, compreso il workplace.

2.1.2. Misurazione dei dati nel workplace

L'analisi di dati, da molti anni a questa parte, riguarda anche l'ambiente di lavoro. Inizialmente, dati come il numero di persone presenti in ufficio, il tipo di attività da essi svolte o la frequenza delle riunioni venivano prodotti principalmente tramite l'osservazione dell'uomo (Waber, 2013). Successivamente, gli strumenti di raccolta dati hanno integrato l'impiego di interviste e sondaggi condotti sugli stessi lavoratori. Oggi, è disponibile una molteplicità di dati relativi al workplace, che viene ricavata da fonti automatizzate (quali sensori, telecamere, *fitness tracker* ecc.) tra le più disparate (Waber, 2013). Nonostante questa ricchezza di strumenti e fonti, paradossalmente i dati nel workplace rimangono spesso a un livello di elaborazione molto grezzo.

Molte aziende, tra cui Amazon, Netflix, ecc., oggi utilizzano processi decisionali cosiddetti *data-driven*, ossia basati su misure e rilevazioni quantitative (Waber, 2013; Miller, et al., 2014), per indirizzare le strategie di sviluppo delle loro attività commerciali e di *business*. Sfortunatamente, questo approccio al *decision-making* è raramente applicato verso l'interno, ad esempio per affrontare le questioni relative al modo in cui le persone lavorano e alla gestione del workplace. Un'espansione in tal senso è auspicata e promossa in questa sede, cercando di identificare una serie di dati che sono al momento ignorati o sottoutilizzati, ma che potrebbero già essere disponibili a informare le decisioni sul workplace e quindi a elaborare strategie più sagge per la sua gestione. Questo potrebbe consentire all'attività di *workplace management* di affrancarsi dai pregiudizi di scarsa oggettività, che tipicamente affliggono le scienze sociali (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Ma quali sono i dati più significativi per la gestione degli spazi di lavoro?

2.1.3. Uomo-ambiente: una relazione oscura

Nella neonata era dei Big Data, sostanzialmente ogni evento può essere tradotto in "dato". L'uomo stesso è responsabile della produzione di una serie di dati fondamentali, che derivano dal suo modo di esperire il mondo. Recensire e valutare prodotti ed esperienze sembra aver acquisito una grande importanza in molti campi. Oggi sono disponibili molteplici possibilità per condividere informazioni e opinioni. I social media e le applicazioni mobili rendono il commento una pratica popolare. Molti blog, forum e siti web sono specificamente dedicati a raccogliere *feedback* e opinioni