



Motivazione delle persone e ambiente di lavoro

Il tema della motivazione del personale non può prescindere da un serio processo di analisi e intervento sul contesto in cui le persone pensano, agiscono, lavorano. In quest'ottica le diverse tipologie di spazi di lavoro a disposizione dell'individuo possono incidere pesantemente sul rendimento lavorativo e sulla motivazione, favorendo od ostacolando processi comunicativi e relazionali

di *Claudio Allievi* *

* **Claudio Allievi**, fondatore e presidente di K-Rev (k-rev.com), Consulente HR, Professional Trainer & Coach con esperienza più che ventennale. K-Rev è una "start-up digitale", fondata da professionisti senior del settore delle Risorse Umane che hanno ideato e realizzato la piattaforma che permette alla funzione HR e al management aziendale il monitoraggio e la valutazione dei comportamenti e delle competenze (hard e soft skills) dei collaboratori in modalità "continuous feedback", in tempo reale, togliendoli dall'imbarazzo dell'approssimazione e della eccessiva discrezionalità, garantendo una maggiore equità e utilità all'intero processo di definizione e implementazione degli obiettivi organizzativi. La piattaforma K-Rev è uno strumento facile da usare: una semplice app utilizzabile direttamente dal proprio smartphone (o tablet) e una web-app per l'analisi dei dati raccolti.

Il campo della formazione manageriale nelle organizzazioni è ancora permeato di falsi miti, credenze errate e punti di vista distorti tipici della cosiddetta “psicologia popolare”, che secondo il filosofo statunitense David Kellogg Lewis è “...una teoria psicologica costituita dai luoghi comuni sulla mente che la gente ordinaria è incline ad avallare”.

Molti di questi, errati e privi di fondamento scientifico, luoghi comuni riguardano proprio il tema della motivazione delle persone al lavoro, tema su cui, peraltro, esiste un’ampia casistica di studi che disconfermano assunti, teoremi e dogmi comportamentali che, imperterriti, il management continua invece ad applicare.

Ce ne sono per tutti i gusti: dalla “pacca sulla spalla” a “le persone si motivano da sole”, al più tradizionale teorema del “bastone e carota”, per finire col cavallo di battaglia “più soldi = più motivazione”.

L’efficacia della managerialità “fai da te” è definitivamente tramontata con l’avvento del nuovo millennio: l’aumento della competizione globale e, al contempo, l’instabilità cronica del nostro tempo hanno messo in seria crisi i vecchi modelli di leadership: sono i risultati (mancanti) a renderlo evidente, non solo i libri di Harvard!

Un approccio manageriale realmente efficace al tema della motivazione del personale non può prescindere da un serio processo di analisi e intervento sul contesto in cui le persone pensano, agiscono, lavorano.

Contesto di cui fanno parte certamente regole, implicite ed esplicite, comportamenti, agiti e desiderati, ma anche l’ambiente fisico in tutte le sue variazioni di colori, forme, spazi e materiali.

In questo articolo intendo focalizzare l’attenzione di chi, per lavoro o per passione, si occupa di gestire altre persone sull’importante influenza che i luoghi fisici di lavoro hanno sui comportamenti di coloro che li vivono.

La motivazione al lavoro

Tra le differenti definizioni di motivazione possibili, quella di Craig C. Pinder è senza dubbio una tra le mie preferite: “La motivazione al lavoro è un insieme di forze energetiche che ha origine sia all’interno sia all’esterno di un individuo, per dar inizio a un comportamento riferito al lavoro e per determinare la sua forma, direzione, intensità e durata”.

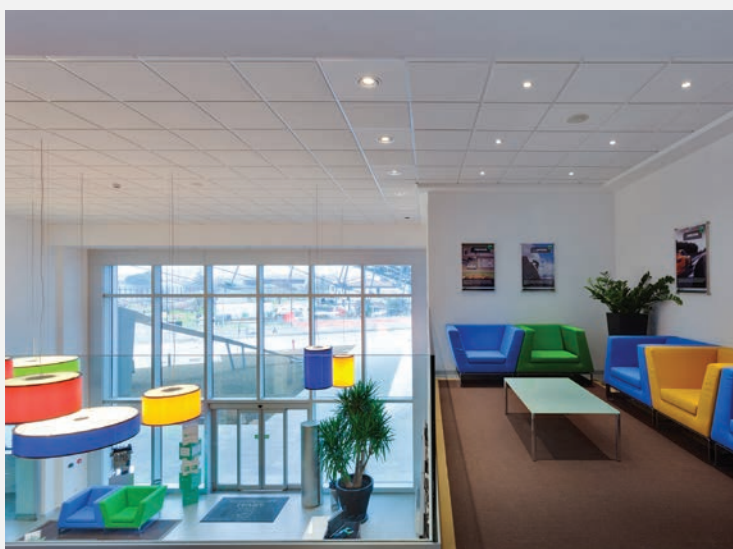
Per decenni studiosi, ricercatori, manager e consulenti organizzativi si

Campus Cameo, Desenzano del Garda - Brescia



L’insediamento è stato progettato per favorire le interazioni tra tutti i collaboratori. I dipendenti possono scegliere lo spazio più adeguato dove svolgere efficacemente le diverse attività secondo il principio dell’Activity Based Office: oltre alle 200 postazioni fisse, nel campus sono stati realizzati una trentina di spazi concepiti per il lavoro in team e diverse project area. Ampio spazio è dedicato alle attività informali grazie ai social hub, presenti su ogni piano, al giardino interno e a tutte le zone comuni del piano terra: il ristorante, la caffetteria e le aree verdi attrezzate

Sede Arval, Scandicci - Firenze



Un concept architettonico capace di riunire in un unico progetto i valori di forma, innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale e sociale. Nasce così la **“Saetta fotovoltaica”**: **un edificio che rappresenta un landmark del territorio**. Gli oltre 7000 mq di uffici e spazi comuni – distribuiti su 3 piani fuori terra e uno interrato - ospitano circa 200 dipendenti per piano. Gli ambienti sono articolati attorno a una dorsale centrale sull’asse nord-sud che distribuisce gli spazi sulle direzioni est-ovest, garantendo un corretto orientamento. La maggior parte degli uffici si sviluppa in grandi open space. In questi ambienti la qualità ambientale è determinata dalla luce naturale proveniente dalle vetrate, interne ed esterne, e dal marcato comfort acustico, ottenuto tramite controsoffitti e pannelli fonoassorbenti. Per articolare la luce artificiale sono state utilizzate plafoniere di diverse dimensioni, posizionate in maniera apparentemente casuale. Ogni piano ha un colore che lo identifica ed è assegnato in base alla funzione che svolge.

Progetto Pierattelli Architetture

sono interessati al tema della motivazione per ovvi motivi, di cui uno è sicuramente il principale: una forza lavoro motivata e determinata nell'esercizio del proprio ruolo professionale porta molteplici benefici all'organizzazione in cui lavora, non ultimo quello di aumentare sensibilmente la probabilità di raggiungere gli obiettivi che si prefigge. Nel 1954, lo psicologo Abraham Maslow propose un'adeguata spiegazione al costrutto motivazionale basata sulla cosiddetta, e celeberrima, "piramide dei bisogni", vera e propria organizzazione gerarchica dei bisogni umani che prevede che i bisogni si manifestino in sequenza, osservando la scala gerarchica da quelli di livello più basso (bisogni fisiologici) a quelli di livello più alto (bisogni di autorealizzazione).

Un'importante intuizione di Maslow fu che i bisogni soddisfatti di rango inferiore (fisiologici, di sicurezza, sociali) non creassero motivazione, ma fossero solo quelli superiori (stima, autorealizzazione) a portare l'individuo a un aumento di desiderio di nuove esperienze di livello più elevato.

Fu però solamente Frederick Irving Herzberg, con la teoria dei fattori duali (da lui chiamati fattori igienici e fattori motivanti) a chiarire definitivamente questo punto: soddisfazione e insoddisfazione non sono estremità opposte dello stesso concetto, ma due concetti assolutamente diversi!

Secondo lo studioso, i fattori di igiene (es. condizioni di lavoro, stipendio, sicurezza), cioè i fattori estrinseci, sono necessari affinché un dipendente non sia insoddisfatto benché non producano alti livelli di motivazione. Sono invece quelli che Herzberg chiama i fattori motivazionali (es. successo, responsabilità, avanzamento), cioè i fattori intrinseci, a essere necessari per motivare un dipendente a raggiungere performance elevate.

I fattori motivanti non necessariamente colmano l'insoddisfazione: un dipendente ad esempio, potrebbe trovarsi a svolgere il "lavoro della vita", ma guadagnare troppo poco per dirsi soddisfatto.

Viceversa, un elevato guadagno economico potrebbe contribuire a rimuovere una parte del malcontento e dell'insoddisfazione, ma senza un forte legame con l'oggetto di lavoro, il dipendente non potrebbe dirsi "motivato..."

Quello che lo studioso volle sottolineare fu che se un'organizzazione vuole influenzare positivamente la motivazione del dipendente, dovrà non solo individuare quali fattori interni siano realmente motivanti per lui ma, al contempo, dovrà rimuovere quei fattori (igienici) che generano in lui insoddisfazione.

L'ambiente influenza il comportamento dell'essere umano? La "teoria delle finestre rotte"

Nel 1969, presso l'Università di Stanford (USA), venne condotto dal professor Philip Zimbardo un noto esperimento di psicologia sociale. Il gruppo di ricerca di Zimbardo abbandonò due automobili identiche, per marca, modello, colore, in due zone cittadine molto differenti tra di loro: la prima nel Bronx, allora una delle zone più povere e pericolose di New York, la seconda nei quartieri "bene" di Palo Alto, una delle più tranquille e ricche zone della California. Scopo dell'esperimento era osservare il comportamento delle persone in due contesti così differenti tra di loro.

Già dopo poche ore la situazione nel Bronx precipitò: specchietti divelti, finestrini rotti, carrozzeria lordata da vernice spray. Quasi tutto ciò che potesse essere utilizzato venne smantellato, il resto distrutto o seriamente danneggiato. L'automobile abbandonata a Palo Alto, invece, non subì alcun danno. Ma l'esperimento non si concluse con questa osservazione. Dopo una settimana passata in completa "tranquillità", i ricercatori

I fattori motivanti non necessariamente colmano l'insoddisfazione: un dipendente ad esempio, potrebbe trovarsi a svolgere il "lavoro della vita", ma guadagnare troppo poco per dirsi soddisfatto.

Viceversa, un elevato guadagno economico potrebbe contribuire a rimuovere una parte del malcontento e dell'insoddisfazione, ma senza un forte legame con l'oggetto di lavoro, il dipendente non potrebbe dirsi "motivato..."

decisero di rompere un finestrino all'auto parcheggiata a Palo Alto, con il risultato che poco dopo avvenne esattamente lo stesso fenomeno già osservato nel Bronx: furti, atti vandalici e danneggiamenti vari fecero fare all'automobile parcheggiata in una zona "ricca" la stessa fine di quella abbandonata in una zona di degrado e povertà.

James Q. Wilson e George Kelling svilupparono, successivamente all'esperimento di Zimbardo, la teoria delle finestre rotte: un vetro rotto in un'auto così come un vetro di un edificio, giustificherebbero e, anzi, incoraggeranno altre rotture, altri vandalismi. Là dove i cittadini percepiscono incuria, degrado, insicurezza, riguardo all'ambiente in cui vivono, si svilupperanno comportamenti via via sempre più degradanti e delinquenziali.

La psicologia ambientale

Dopo gli studi di Zimbardo e di Wilson e Kelling, agli inizi degli anni 70 nacque la psicologia ambientale, una branca della psicologia multidisciplinare che abbraccia diverse prospettive e aree di ricerca, accomunate dall'interesse per il rapporto dell'individuo con l'ambiente fisico che lo circonda.

Oltre agli studi "interni" alla psicologia tradizionale, sono diverse le "scienze ambientali" che cominciano a considerare la "variabile umana" sempre più chiaramente connessa a ogni processo ambientale, dalle scienze della progettazione ambientale (architettura, urbanistica, design

Sede Red Bull, Milano



Se la sua bibita mette le ali, il suo nuovo HQ mette le ali alle idee delle persone che ci lavorano. Uno spazio pensato per rappresentare l'identità aziendale verso l'interno, che non mira solo a parlare di sé, ma a esprimere la visione futura del brand. I numerosi lifestyle di cui è portavoce il marchio si mescolano in uno spazio, oltre che rappresentativo è anche funzionale. Un luogo di lavoro che rivitalizza le persone, rendendo concreti e fisici concetti e valori del brand. Materiali e dettagli sono a supporto del concept di progetto: un mondo dinamico e veloce, sottolineato dalla presenza di metallo, cemento, impianti a vista e legno, che rievocano uno stile industrial. Tutti gli arredi sono stati disegnati su misura, dalle aree break, alle sale meeting, come quella che "Ti mette le ali", fino allo scivolo che rievoca una pista da skateboard, qui reinterpretata come elemento di design che unisce due isole in un open space. *Progetto Il Prisma*

Una reputazione positiva genera un "sentiment" positivo nei confronti della marca: dipendenti, clienti, fornitori, loro amici e conoscenti diventano dei portavoce volontari dell'azienda, raccomandano a loro volta la marca e ne parlano bene, attivando un passaparola positivo per il brand

ambientale) a quelle dei processi ambientali (geografia, ecologia). Il termine "ambiente" fa riferimento, in questi studi, sia a spazi artificiali, come case, scuole, uffici e strade, sia a spazi naturali, come parchi e territori selvaggi e in entrambi i casi l'ambiente non viene considerato come un semplice sfondo ma come una variabile che influenza il comportamento stesso degli individui.

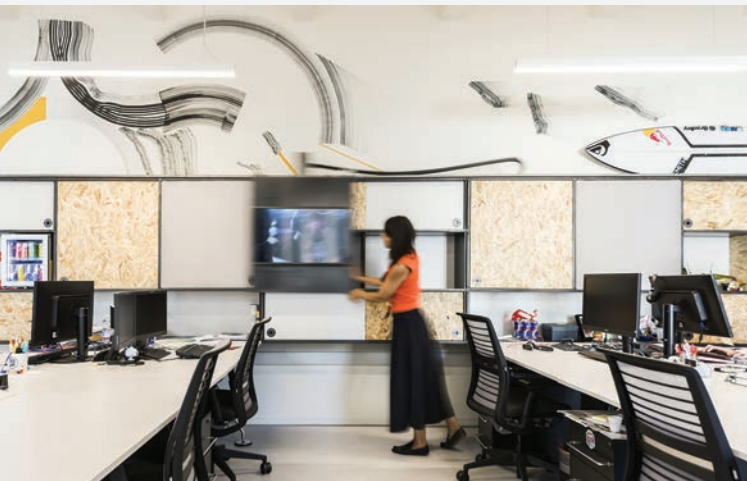
Secondo David Uzzell e Gabriel Moser, ad esempio, "...non è possibile comprendere l'architettura e la configurazione spaziale di una chiesa, di una moschea o di una sinagoga senza far riferimento ai relativi precetti liturgici che, inevitabilmente, influenzano i vari design, così come non è possibile capire nessun paesaggio senza far riferimento ai differenti sistemi sociali, economici e politici e alle ideologie che li fanno comprendere".

Secondo uno studio condotto dal team di ricerca dello psicologo Simone Kuhn, del Max Planck Institute for Human Development di Berlino, vivere o lavorare in prossimità di ambienti naturali migliorerebbe la funzionalità dell'amigdala, struttura cerebrale che lavora in condizioni di stress.

Le diverse tipologie di ufficio e di spazi a disposizione dell'individuo possono incidere pesantemente sul suo rendimento lavorativo e sulla sua motivazione, ad esempio favorendo od ostacolando processi comunicativi e relazionali.

Nell'ambiente lavorativo

Secondo la Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI), la facilità di accesso e comunicazione e la presenza di spazi condivisi e distinti per incontri e scambi sia formali che informali facilitano



enormemente l'efficacia e l'efficienza dei gruppi di lavoro. Uffici troppo ampi o troppo ristretti creano ambienti sfavorevoli alla produttività. In simili circostanze si rileva un incremento dei permessi per malattia addirittura del 62%. È noto come la catena di montaggio annulli autonomie spaziali e relazionali, così come organizzazioni di spazi di lavoro ambivalenti o inadeguati abbiano ripercussioni negative sul rendimento lavorativo. Le postazioni di lavoro ad alveare dei call-center, ad esempio, con minuscoli divisori tra i vari operatori, creano un'autonomia lavorativa solo illusoria, di fatto subordinata a direttive aziendali emanate in tempo reale dal centro degli immensi e rumorosi open-space in cui lavorano. Qualunque ambiente di lavoro ha quindi un'enorme influenza sul rendimento e sulla motivazione degli individui, non solo per il livello di comfort che è in grado di garantire, ma soprattutto per il tipo di relazioni che l'organizzazione degli spazi consente in relazione al grado di autonomia o subordinazione del proprio lavoro. Entro il 2050 oltre il 70% della popolazione mondiale risiederà e lavorerà in ambienti urbani: è evidente che sarà sempre più necessario, non fosse altro che per motivi meramente "produttivi", ripensare i layout degli uffici, degli spazi di lavoro, delle sale riunioni e delle postazioni, così come quelli degli spazi comuni, in modo da renderli il più possibile stimolanti e accoglienti.

Conclusioni

Secondo la redazione del noto magazine americano Fortune, Google è ancora il miglior posto di lavoro per i dipendenti, per la quinta volta

consecutiva e per la settima volta negli ultimi dieci anni. Il nuovo campus dell'azienda a Mountain View, storica sede nei dintorni di San Francisco, che ospita più di dodicimila dipendenti, ha da poco modificato i propri spazi con nuovi locali sempre più moderni ed efficienti: zone ricreative, un'area per gli sport con campi da tennis, calcio, pallacanestro e hockey a rotelle, un anfiteatro, molti metri quadrati dedicati al benessere dei dipendenti con punti di ristoro e sale giochi, persino dei collegamenti tra uffici tramite ponti sospesi e un roof-bar dove è possibile rilassarsi all'aria aperta, con un bel panorama... Google è ormai un luogo di culto per chi ci lavora e una delle attrattive più forti per chi vorrebbe lavorarci. Un "Googler" intervistato dalla rivista americana ha dichiarato: "La cultura dell'azienda fa sentire i dipendenti valorizzati e li rispetta in quanto esseri umani, non come ingranaggi di una macchina". Nel 2017 il valore del "brand" di Google è salito a 141,703 miliardi di dollari, registrando un incremento del 6% rispetto all'anno precedente. Per chi avesse ancora dei dubbi sull'importanza di creare un ambiente di lavoro "motivante ed accogliente" è utile ricordare che "una reputazione positiva genera un "sentiment" positivo nei confronti della marca: dipendenti, clienti, fornitori, loro amici e conoscenti diventano dei portavoce volontari dell'azienda, raccomandano a loro volta la marca ai propri amici e ne parlano bene, attivando un passaparola positivo per il brand. I consumatori rappresentano la forma di comunicazione che maggiormente è in grado di influenzare le decisioni d'acquisto". Se non volete farlo per etica, fatelo almeno per il business! ■