

## Modello a fasi FlexWork 2.0

Sviluppato presso l'Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, ifk  
Università di psicologia applicata FHNW

In collaborazione con l'iniziativa Work Smart: [www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)

Referente: Dr. Johann Weichbrodt, [johann.weichbrodt@fhnw.ch](mailto:johann.weichbrodt@fhnw.ch)

### Contesto

Work Smart, detto anche «lavoro flessibile e mobile», è sinonimo di flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro per i dipendenti di un'azienda e può assumere, a seconda del caso, connotazioni anche molto differenti. Il modello a fasi FlexWork, articolato in cinque fasi di sviluppo crescenti che spaziano da poca a molta flessibilità, mostra in quale misura un'azienda o un'organizzazione offrono condizioni di lavoro flessibili, focalizzandosi su quattro dimensioni:

- infrastruttura / architettura (ad es. postazioni di lavoro fisse o flessibili);
- tecnologie (ad es. computer fissi, dispositivi mobili, soluzioni cloud);
- modello di lavoro (ad es. lavoro a domicilio come modalità di lavoro eccezionale o, al contrario, diffusa accettazione culturale di modelli di lavoro flessibile e mobile);
- strutture organizzative (ad es. fortemente gerarchiche o basate su progetti).

Le prime tre dimensioni si concentrano sul concetto di lavoro flessibile e mobile in senso stretto, mentre la quarta concerne principalmente la flessibilità dell'organizzazione. Il modello a fasi FlexWork rappresenta un sistema veloce e al contempo completo per calcolare il grado di flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro all'interno di un'azienda e suggerisce spunti per progettare ulteriori sviluppi.

Per maggiori informazioni sul modello a fasi FlexWork 1.0 cfr.:

Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, (2014-4), 11–23. Disponibile al link: <http://hdl.handle.net/11654/4991>.

### Applicazione

La classificazione in cinque fasi diverse avviene tramite una valutazione dell'azienda che può essere effettuata da dirigenti, capireparto o amministratori, ognuno dei quali si occupa della parte relativa al proprio ambito di responsabilità. Spesso anche la divisione del personale può effettuare una buona valutazione dell'intera azienda. Per ogni dimensione viene indicata quale delle cinque fasi rappresenta meglio l'azienda in base alle relative descrizioni. Infine, calcolando una media dei valori espressi per ognuna delle quattro dimensioni, si otterrà una valutazione complessiva del grado di flessibilità.

Nell'ambito del *FlexWork Survey 2016* è stato condotto un sondaggio presso le aziende svizzere utilizzando il modello a fasi 2.0. Si citano, a titolo esemplificativo, i risultati concernenti le aziende del settore «servizi a forte intensità di conoscenza» (IT, finanza, consulenza ecc.): la maggioranza dei partecipanti al sondaggio classifica la propria azienda nella fase 2 o 3, circa il 12 per cento nella fase 4 e solo in pochi casi nella fase 5. La maggioranza delle unità dell'amministrazione pubblica si classifica nella fase 2.

Dopo l'autovalutazione della situazione attuale tramite il modello a fasi FlexWork è possibile introdurre una discussione strutturata circa gli sviluppi che l'organizzazione intende assolutamente perseguire: in quali delle quattro dimensioni? In che misura? In quanto tempo? La descrizione delle fasi immediatamente successive a quelle attuali offre un punto di riferimento su come strutturare i prossimi passi.

Al seguente link è possibile trovare ulteriori informazioni, nonché il rapporto del *FlexWork Survey 2016*:

<http://work-smart-initiative.ch/de/smart-arbeiten/studien-publikationen/neue-flexwork-studie-2016/>

## Modello a fasi FlexWork 2.0

	FASE 1: postazione di lavoro legata ad una sede fissa, struttura fortemente gerarchica	FASE 2: flessibilità occasionale	FASE 3: organizzazione disomogenea, in fase di transizione	FASE 4: flessibilità, modalità di lavoro basata su progetti	FASE 5: luogo di lavoro flessibile e collaboratori connessi
<p><b>Infrastruttura / architettura</b></p> <p><b>Valutazione:</b> (Indicare la fase pertinente)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postazioni di lavoro fisse</li> <li>La dotazione d'ufficio rispecchia il livello di inquadramento del collaboratore (ad es. uffici singoli per alti dirigenti)</li> <li>Sale riunioni adibite principalmente a incontri formali</li> <li>Molto spazio dedicato all'archiviazione di documenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postazioni di lavoro prevalentemente fisse</li> <li>Sperimentazione di situazioni di lavoro in luoghi informali (ad es. riunioni in mensa)</li> <li>Molto spazio dedicato all'archiviazione di documenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postazioni di lavoro fisse o flessibili</li> <li>Modifiche infrastrutturali usate attivamente come occasione per introdurre nuove strutture flessibili</li> <li>Presenza di spazi isolati, seppur sporadici, in cui lavorare indisturbati, telefonare e per colloqui informali</li> <li>Luoghi formali e informali non nettamente divisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postazioni di lavoro fisse o flessibili</li> <li>Ridistribuzione della superficie, passaggio da postazioni di lavoro singole ad ambienti adatti per incontri (per colloqui formali e informali)</li> <li>Zone differenziate in base all'attività in uffici a struttura aperta</li> <li>Presenza di spazi isolati e di locali per il riposo</li> <li>Presenza di uffici dedicati a progetti e aree creative, sebbene sporadici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di zone differenziate e di spazi isolati</li> <li>Presenza di uffici dedicati a progetti e/o di aree creative</li> <li>Il luogo di lavoro prestabilito non coincide necessariamente con quello effettiva</li> <li>Decentralizzazione delle sedi aziendali</li> <li>Utilizzo di hub e di spazi di co-working</li> </ul>
<p><b>Tecnologie</b></p> <p><b>Valutazione:</b> (Indicare la fase pertinente)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assenza o numero limitato di dispositivi mobili (laptop, smartphone)</li> <li>Nessuna possibilità di accesso remoto al server aziendale</li> <li>Nessun tool collaborativo speciale, ad eccezione di e-mail e calendari</li> <li>Intranet, se disponibile, è utilizzato come canale di comunicazione unidirezionale (top-down)</li> <li>Molti processi si basano su documenti cartacei (che richiedono la presenza del lavoratore in ufficio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositivi di lavoro mobili di norma non previsti</li> <li>Accesso remoto possibile soltanto in misura limitata</li> <li>Tool collaborativi pressoché assenti</li> <li>Intranet utilizzato come canale comunicativo unidirezionale (top-down)</li> <li>Sperimentazione, seppur sporadica e non integrata nella politica aziendale, di dispositivi privati</li> <li>Progetti pilota per l'introduzione di tecnologie di nuova generazione (hardware, software, tool collaborativi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositivi di lavoro mobili a disposizione di molti collaboratori</li> <li>Grande varietà di tecnologie utilizzate dai collaboratori</li> <li>Marcata «anarchia IT» (grande utilizzo di soluzioni e tool esterni / privati)</li> <li>Utilizzo, seppur sporadico e privo di coordinamento centrale, di tool collaborativi basati su cloud (soluzioni insulari)</li> <li>Dotazioni d'ufficio migliori e più moderne prevalentemente per gli alti dirigenti o per coloro che ne fanno esplicita richiesta</li> <li>Intranet utilizzato, seppur sporadicamente, anche come canale di comunicazione pluridirezionale (ad es. forum di discussione o blog interni dedicati anche ai collaboratori)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, smartphone e servizi di accesso remoto disponibili come standard a tutti i collaboratori</li> <li>Soluzione Unified Communication &amp; Collaboration (UCC) introdotta e ampiamente utilizzata</li> <li>Introduzione di tool collaborativi basati su cloud (ad es. per lavorare simultaneamente su un documento)</li> <li>Sperimentazione, sebbene non capillare, di reti sociali interne all'azienda e di servizi di messaggistica</li> <li>Intranet come canale di comunicazione pluridirezionale, possibilità per i collaboratori di condividere contenuti</li> <li>«Bring your Own Device»: possibilità esplicita di collegare e utilizzare dispositivi privati; oppure possibilità di scelta tra una gamma di dispositivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, smartphone, servizi di accesso remoto e UCC come standard</li> <li>Condivisione semplice di file di ogni tipo (documenti, foto, video)</li> <li>Ampio uso di reti sociali interne all'azienda («Enterprise Social») o di servizi di messaggistica</li> <li>Tool collaborativi implementati, possibilità di lavorare simultaneamente su un documento; vengono costantemente sperimentati e, in caso di necessità, introdotti nuovi tool</li> <li>Modelli ibridi di utilizzo di tool basati su cloud per la collaborazione e per la direzione</li> <li>Sperimentazione di sistemi di assistenza basata sul contesto, di sistemi di consiglio o di bot per migliorare la circolazione interna di informazioni e la comunicazione</li> </ul>
<p><b>Modello di lavoro</b></p> <p><b>Valutazione:</b> (Indicare la fase pertinente)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non è permesso lavorare al di fuori dell'azienda</li> <li>Separazione assoluta tra lavoro e vita privata</li> <li>Timori: perdita di controllo, interruzione del flusso di informazioni, inefficienza, perdite di tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavoro flessibile e mobile in via eccezionale, sottoposto a grande controllo e a condizioni rigide</li> <li>Lavoro a domicilio visto come preferenza o riconoscimento</li> <li>In generale separazione netta tra lavoro e vita privata</li> <li>I collaboratori che optano per il lavoro a domicilio sono percepiti come assenti, regna un clima di diffidenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esistono modelli di lavoro flessibile e mobile, ma non sono sufficientemente regolamentati</li> <li>Cresce la richiesta di modelli di lavoro flessibile e mobile, i collaboratori stessi fanno diverse sperimentazioni</li> <li>Lavoro e vita privata si incontrano maggiormente; sperimentazione di nuovi confini tra le due realtà</li> <li>Discussioni approfondite su vantaggi e svantaggi; diverse negoziazioni in merito</li> <li>Timori: perdita di scambi informali e del «contesto sociale»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di lavoro flessibile e mobile regolati in modo chiaro e promossi dall'azienda</li> <li>Accordi a livello di team, adeguati costantemente</li> <li>Confini tra lavoro e vita privata stabiliti individualmente</li> <li>Ampio consenso sui vantaggi dei modelli di lavoro flessibile e mobile (ad es. migliore immagine del datore di lavoro)</li> <li>Scambi sociali da organizzare in autonomia</li> <li>Timore: sovraccarico da lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di lavoro flessibile e mobile considerati come standard; al contrario, necessità di organizzare momenti in cui tutti i collaboratori sono presenti in ufficio</li> <li>Collaborazione basata su grande esperienza e comprensione comune; scarso bisogno di stabilire regole</li> <li>Grande consapevolezza dei collaboratori sul confine tra lavoro e vita privata</li> <li>Rischi e problemi (ad es. raggiungibilità, sovraccarico da lavoro) trattati attivamente</li> </ul>
<p><b>Struttura organizzativa</b></p> <p><b>Valutazione:</b> (Indicare la fase pertinente)</p> <p><b>1</b> <b>2</b> <b>3</b> <b>4</b> <b>5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizzazione e collaborazione orientate al modello della catena di montaggio</li> <li>Struttura gerarchica piramidale, stretto margine di autonomia per i dipendenti</li> <li>L'organigramma stabilisce «chi collabora con chi»</li> <li>Lavoro «a compartimenti stagni», scarsa collaborazione tra divisioni e team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oltre al lavoro in divisioni e team fissi sono sempre più frequenti team di progetto trasversali</li> <li>Margine di autonomia leggermente superiore per i collaboratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organizzazione e la collaborazione si basano su un modello a matrice</li> <li>Struttura gerarchica maggiormente piatta</li> <li>I singoli progetti stabiliscono «chi lavora con chi»</li> <li>Sperimentazione dell'inclusione di collaboratori esterni (ad es. liberi professionisti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande collaborazione in team di progetto interdisciplinari composti da personale proveniente da varie divisioni</li> <li>Maggiore inclusione di personale esterno (ad es. liberi professionisti) in team di progetto</li> <li>Sperimentazioni di forme di collaborazione agile nei team (ad es. Scrum) o di altre nuove forme di collaborazione</li> <li>Esperienze di «collaboration overload» (molto tempo speso per comunicazione / riunioni, tempo insufficiente per il lavoro effettivo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organizzazione e la collaborazione si basano su un modello a rete</li> <li>Struttura gerarchica piatta</li> <li>Team di progetto interdisciplinari e in continuo cambiamento come standard</li> <li>Coinvolgimento regolare di collaboratori esterni (ad es. liberi professionisti)</li> <li>Si affermano forme di lavoro agile (ad es. Scrum), introdotte in modo mirato, che si accostano ai modelli di team già esistenti</li> </ul>