



# LAVORO IBRIDO: UNA RIFLESSIONE SULLA 'QUESTIONE DEFINITORIA'

Publicato il 24 Gennaio 2024 di Klaser Klaudio e Cuel Roberta



**Categoria:** [Capitale umano e lavori ibridi](#)

## Abstract

*Questo contributo aspira ad aprire un confronto scientifico e professionale sull'utilizzo del termine 'lavoro ibrido'. In particolare, proponiamo di usare 'lavoro ibrido' come espressione per identificare l'altra faccia della medaglia (lato manageriale e organizzativo) del lavoro flessibile declinato nelle sue varie forme (lato individuale).*

## INTRODUZIONE E MOTIVAZIONE

La 'questione definitoria' relativa alle diverse forme di flessibilità sul lavoro è un tema centrale nell'attuale dibattito scientifico e professionale (Antonelli et al., 2023). Tale tema ha preso vigore soprattutto in seguito alla forzata transizione verso il lavoro da remoto che molte professioni hanno dovuto affrontare durante il periodo della pandemia (Cuel et al., 2021b). Infatti, la flessibilità sul (luogo di) lavoro, considerata come un'eccezione prima dei lockdown, è diventata all'improvviso una necessità che ha coinvolto milioni di lavoratrici e di lavoratori (Klaser et al., 2022; Klaser et al., 2023). Tale passaggio obbligato ha però, al tempo stesso, messo in



luce la complessità nel comprendere appieno la nozione di flessibilità sul lavoro (Leonardi, 2021) e dunque nel definirla in maniera rigorosa.

In un contesto di rapida evoluzione delle prassi e dei concetti come quello a cui stiamo assistendo la tassonomia rappresenta certamente un fulcro fondamentale dal quale non si può prescindere nell'implementazione di nuovi costrutti lavorativi ed organizzativi, soprattutto se si aspira a promuovere una comunicazione paritetica tra mondo accademico e mondo professionistico.

Questo contributo ripercorre innanzitutto brevemente le tappe che hanno via via completato – e sotto alcuni aspetti complicato – il quadro terminologico con cui ci si riferisce alla flessibilità sul lavoro (Cuel et al., 2021b, Lamovšek e Černe, 2023). L'intento finale, tuttavia, è quello di aprire un confronto che, in un'ottica sistemica, possa progressivamente portare ad una giustapposizione tra tutto il repertorio di locuzioni con cui ci si suole riferire alle varie sfumature di flessibilità sul lavoro e quello che con sempre più insistenza viene qualificato come lavoro ibrido.

Questa necessità è emersa soprattutto dopo gli ultimi dibattiti scientifici che hanno avuto luogo in convegni nazionali e interazionali in ambito aziendale e organizzativo in cui è stata posta l'attenzione sul lavoro da remoto, flessibile, agile, smart e ibrido. Facciamo in particolar modo riferimento a tre recenti momenti:

- L'European Academy of Management Conference (EURAM) che si è tenuta il 12 e 13 giugno 2023 a Dublino e che ha organizzato alcuni gruppi di lavoro sul tema, tra cui la sessione T09\_08 intitolata 'New ways of working and hybrid workplaces: organizing and managing for good in the new normal'. Nel corso di tale evento, cercando di comprenderne gli antecedenti, gli effetti (positivi e negativi) e le sfide organizzative connesse più importanti, si sono spesso usati in maniera equivalente i concetti di lavoro da remoto, lavoro da casa e lavoro ibrido.
- Il XL Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) che si è tenuto il 5 e il 6 ottobre 2023 presso l'Università degli Studi di Salerno, che ha visto la sessione parallela numero 14 ricalcare il titolo della call for papers di Prospettive Organizzative: 'Redesigning Work: Hybrid Work, Organizational Boundaries, and Value'. Nello corso dello svolgimento di quest'ultima, il termine lavoro ibrido è stato utilizzato nelle sue accezioni più eterogenee, molto spesso come sinonimo generico di lavoro flessibile, e, con ancora più insistenza, come termine sostitutivo di lavoro da remoto, spesso svolto in modo non continuativo.
- La XX edizione della conferenza italiana che riunisce i gruppi di lavoro dell'associazione di sistemi informativi (ItAIS2023) e che si è tenuta il 13 e il 14 ottobre 2023 presso l'Università di Torino. La conferenza, e in particolare la sessione T02 intitolata 'Managing people in hybrid work settings', ha raccolto varie presentazioni sul tema del lavoro ibrido, del lavoro remoto e smart. In questo caso la prospettiva di analisi delle varie forme di lavoro era fortemente legata ai sistemi sociotecnici e al ruolo dei



sistemi informativi nella gestione delle pratiche, delle strategie e dei processi organizzativi.

Il risultato di questo contributo scaturisce dunque dalla partecipazione degli autori a incontri scientifici e a dibattiti con altri esperti della materia sugli aspetti definitori del fenomeno preso in considerazione. Un processo di apprendimento esperienziale che ha permesso di appurare in maniera discorsiva e collaborativa il bisogno di definire in modo più scientifico il lavoro ibrido, facendone emergere dei chiari contorni definitori ma allo stesso tempo lasciando aperto il tavolo di confronto.

## ELEMENTI COSTITUTIVI E DEFINIZIONI DELLA FLESSIBILITÀ SUL LAVORO

La 'questione definitoria' delle nuove modalità di lavoro flessibile è piuttosto complessa e attualmente la letteratura degli studi organizzativi non fornisce una definizione univocamente riconosciuta di lavoro ibrido. Come sopra menzionato, il termine lavoro ibrido viene spesso equiparato o usato in sostituzione ad altri concetti come lavoro da remoto, lavoro agile, telelavoro, home working, smart working o lavoro ubiquo. Prima di cercare di capire da dove nasce questa ambiguità è necessario riproporre uno dei più recenti e condivisi quadri tassonomici che interessano le diverse forme di flessibilità sul lavoro.

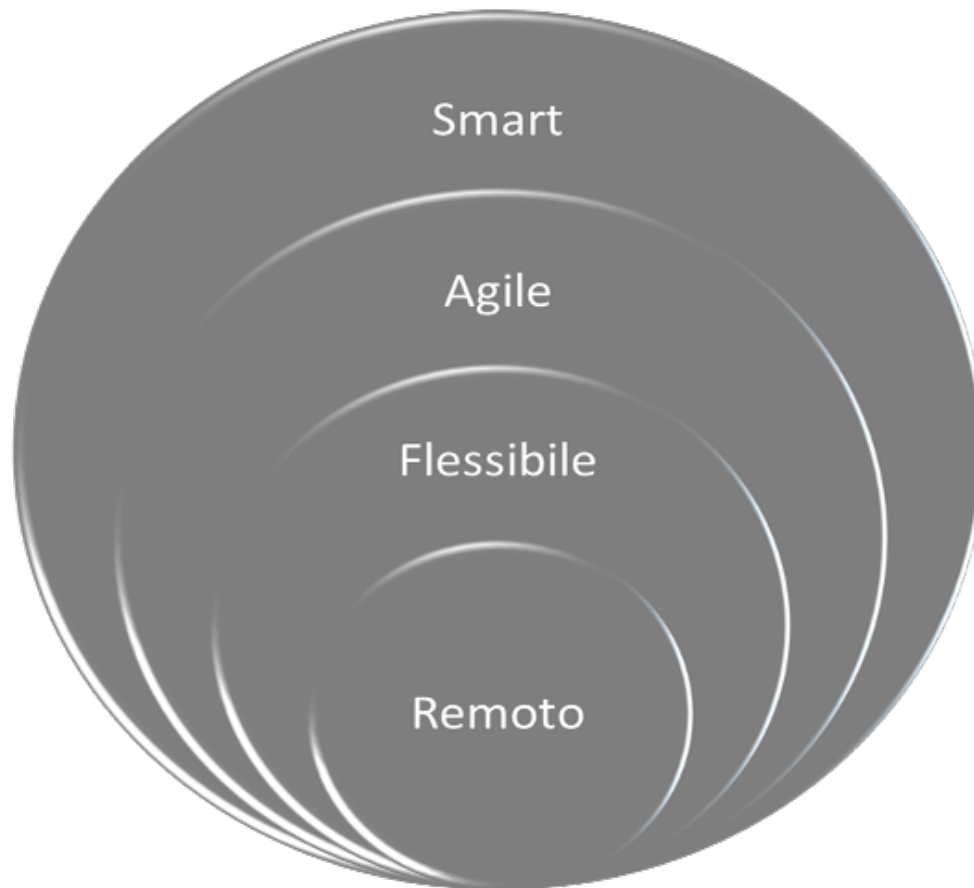
Come descritto in Antonelli et al. (2023), le principali espressioni utilizzate attualmente in letteratura, nelle norme e nell'esperienza, possono essere ricondotte al seguente schema di sintesi:

- Il lavoro da remoto, definito anche con le locuzioni di telecommuting, telelavoro, lavoro a domicilio, (Kraut, 1989; Kurland e Bailey, 1999; Venkatesh e Vitalari, 1992), è una delle forme di flessibilità più intuitive e si riferisce al semplice cambiamento del luogo in cui si svolge l'attività lavorativa, con un marginale mutamento delle modalità operative di esecuzione dell'attività stessa.
- Il lavoro flessibile raggruppa tutte quelle forme lavorative atipiche che riguardano la dimensione spaziale (luogo di lavoro), temporale (orari di entrata e/o di uscita variabili, settimane compresse, orari stagionali lavoro part-time, a tempo determinato) o di tipologia contrattuale (lavoratori interinali, lavoro a progetto o altra forma contrattuale) (Feldman and Doeringhaus, 1995).
- Il lavoro agile incorpora le dimensioni di flessibilità di luogo e di tempo, ma aggiunge una dimensione che implica soprattutto lo svolgere il lavoro in maniera innovativa, concentrandosi sulle prestazioni e sui risultati in chiave trasformativa (Junker et al., 2023; Schmidtner, 2023).
- Lo smart working è spesso associato al lavoro agile, ma secondo alcuni autori esso delinea un modello dinamico e fortemente connesso alla tecnologia, in cui l'organizzazione stessa deve dimostrarsi 'smart'



nell'identificare pratiche strategiche e organizzative, policy, strutture, processi, metodologie e strumenti innovativi (Dossena e Mochi, 2020; Neri, 2017).

Lo schema proposto è riprodotto graficamente nella Figura 1, la quale intende mettere in evidenza come i confini tra le varie definizioni non siano sempre rigorosamente marcati, ma, nella pratica, possano sussistere delle sovrapposizioni (rappresentate dalle dissolvenze).



**Figura 1.** Le forme del lavoro (fonte: nostra elaborazione da Antonelli et al., 2023)

A questa serie di enunciazioni si è recentemente aggiunto nel linguaggio scientifico e professionale il nuovo concetto di lavoro ibrido. Tuttavia, non sembra ancora essere chiaro dove esattamente questo termine si collochi e come interagisca rispetto a quelli ricapitolati nello schema soprastante. Spesso ricercatori e professionisti utilizzano il termine lavoro ibrido come concetto generico che racchiude una sovrapposizione più o meno chiara delle diverse sfumature delle forme di flessibilità lavorativa.

### **Da dove nasce l'ambiguità?**



Ma cosa spiega questa inclinazione, anche tra esperti accademici, a sovrapporre semanticamente e sistematicamente il lavoro ibrido con le varie forme del lavoro? Ebbene, ad eccezione di locuzioni più onnicomprensive come lavoro agile o smart working (Antonelli et al., 2023), la maggior parte della diatriba terminologica si è solitamente concentrata sulle diverse sfumature di flessibilità che interessano il luogo in cui vengono svolte le attività lavorative sempre più favorite dalla pervasività della mediazione tecnologica (Butera, 2020; Lamovšek e Černe, 2023). Tuttavia, questa semplificazione non tiene conto di altre dimensioni di flessibilità, quali quella di orario o di contratto e che non per forza necessitano di una digitalizzazione dell'ambiente lavorativo (Dąbrowska et al., 2022; Hill et al., 2008; Klaser et al., 2023; Spreitzer et al. 2017). Dunque, nel contesto della flessibilità sul lavoro è necessario tenere in considerazione:

- la localizzazione del lavoro (ambito spaziale), che si riferisce alla possibilità di lavorare in maniera flessibile da casa o comunque in luoghi diversi da quelli tradizionali quali l'ufficio;
- la flessibilità di orario (ambito temporale), che si riferisce alla possibilità di adattare gli orari di lavoro alle esigenze personali o professionali;
- la flessibilità di ruolo e obiettivo (ambito contrattuale), che si riferisce a contratti a termine, contratti a progetto o lavoro autonomo e che offrono diversi livelli di integrazione con l'organizzazione.

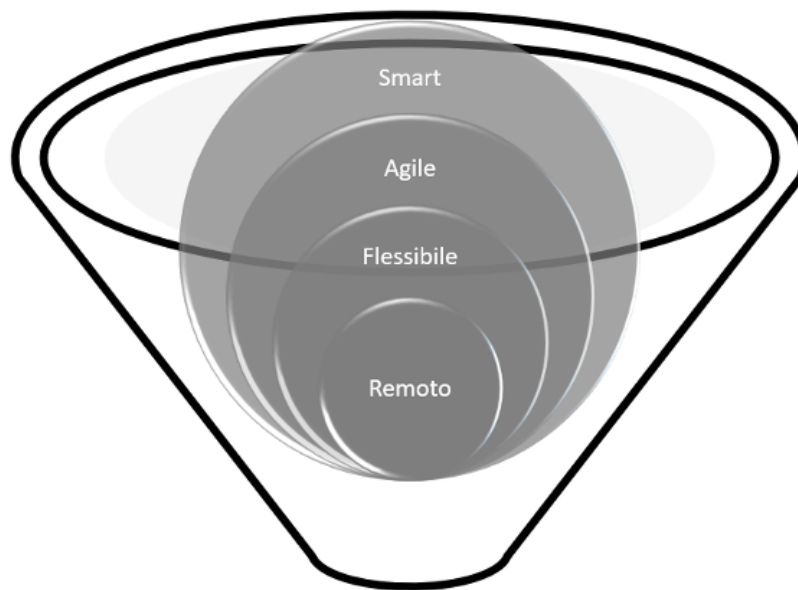
Così, se si tiene conto di tutti questi elementi costitutivi della flessibilità sul lavoro e delle loro possibili interazione e intersezioni, allora si può facilmente intuire come il tema della definizione rappresenti un vero e proprio cubo di Rubik. Un cubo che oltretutto, proprio per questa molteplicità di dimensioni, sembra essere lontano dall'essere risolto nella sua interezza e che fino ad ora vede la gli specialisti della materia convergere solo su alcuni profili generali, quali la necessità di ridisegnare il lavoro (job design) e le strutture organizzative (organizational design) per rendere il lavoro trasversalmente più smart (Antonelli et al., 2023, Cuel et al., 2021<sup>9</sup>). In questo senso, quindi, se da una parte non è pensabile di plasmare una definizione per ogni possibile configurazione di flessibilità che si può ottenere dalla combinazione dei suoi elementi costitutivi (spazio, tempo e contratto), dall'altra parte non è altrettanto legittimo – perché eccessivamente riduttivo – racchiudere nel termine lavoro ibrido tutte le possibili forme di flessibilità, incluse le varie sfumature e intersezioni. specularmente, nella misura in cui ci si intende riferire alla mera adozione di vari costrutti di flessibilità e che in un certo senso fluidificano il rapporto tra lavoratore ed organizzazione, quello che si può fare è limitarsi a parlare in modo generico di flessibilità sul lavoro o lavoro flessibile.

### **Quando il lavoro flessibile diventa ibrido?**

A questo punto, però, è necessario chiarire quali ulteriori elementi qualifichino il passaggio da lavoro flessibile a lavoro ibrido. In questo scritto, con il concetto di lavoro ibrido intendiamo proporre lo spostamento dell'attenzione dal versante individuale a quello organizzativo. In particolare, il lavoro ibrido dovrebbe identificare quella configurazione in cui il lavoro flessibile dei lavoratori e delle lavoratrici che collaborano



all'interno e attraverso i confini aziendali viene gestito e coordinato organicamente dall'organizzazione. In altre parole, a nostro avviso, con lavoro ibrido va intesa una situazione di lavoro flessibile, agile e smart più matura in cui l'attenzione dell'organizzazione viene posta prevalentemente sulla progettazione e sull'implementazione coordinata delle varie forme di flessibilità sul lavoro. Questa concezione di lavoro ibrido è fondamentalmente soggetta a due condizioni: 1) da una parte, l'esistenza di lavoratrici e lavoratori che richiedono e gestiscono dimensioni e gradi di flessibilità lavorativa differenziati all'interno e attraverso i confini organizzativi; 2) dall'altra, la capacità dell'organizzazione di gestire, trasversalmente ma in modo coerente con la strategia aziendale, le nuove forme del lavoro, innovando altresì le pratiche di gestione del personale [1]. Dunque, affinché possano essere sistematicamente implementate nuove e diversificate forme di lavoro flessibile, l'organizzazione deve non solo occuparsi di concedere flessibilità – spesso richiesta sulla base di esigenze personali –, ma deve anche orchestrare le diverse flessibilità individuali, (ri)disegnando attività, processi, ruoli e proponendo modelli organizzativi innovativi (Bednar e Welch, 2020; Cuel et al., 2021). Nel caso estremo in cui ad un lavoratore o ad una lavoratrice venga regolarmente imposto, da parte dell'organizzazione, di lavorare determinati giorni in presenza e altri da remoto, o in determinati momenti secondo un calendario prestabilito, ecco che la dimensione della flessibilità perde, in un certo senso, di significato. Infatti, la flessibilità sul lavoro non è più il riflesso di una scelta individuale (assenza della condizione 1), bensì una rigida costruzione organizzativa. In quest'ottica non si può quindi parlare di lavoro ibrido secondo l'accezione del termine che intendiamo proporre alla comunità scientifica e professionale. Anche nel caso estremo opposto in cui un'organizzazione lascia completa libertà ai propri affiliati di decidere dove, quando e come gestire le proprie attività lavorative non si può parlare di lavoro ibrido, perché l'organizzazione si limita ad avallare e a prendere atto della pratica del lavoro flessibile (assenza della condizione 2). Vista da questa prospettiva, si comprende come la flessibilità lavorativa rappresenti più che altro una proprietà ontologica, che di base rimane circoscritta alle caratteristiche e alle proprietà del (rapporto di) lavoro, a prescindere dalla struttura di un'organizzazione. Invece, l'azione proattiva di un'organizzazione nella gestione della flessibilità lavorativa (nelle sue diverse forme di spazio, tempo e contratto) fa sì che il lavoro flessibile diventi ibrido. Questo può avvenire per esempio richiedendo a determinate divisioni del proprio personale di lavorare in presenza o da remoto durante specifici orari o giorni della settimana, oppure richiedendo a tutto il personale di coprire contemporaneamente certe fasce orarie (sia questo in presenza o da remoto) condizionatamente alle strategie aziendali. Come rappresentato in Figura 2, il lavoro ibrido diventa quindi un costrutto (un imbuto) all'interno della quale le organizzazioni gestiscono il lavoro da remoto, flessibile, agile e smart, trasformandoli da meri benefit per i lavoratori e per le lavoratrici a veri e propri approcci strategici e operativi nella gestione delle nuove forme del lavoro.



## Lavoro ibrido

**Figura 2.** Il lavoro ibrido (fonte: nostra elaborazione)

Se si condivide questa rappresentazione, allora si può anche intravedere come il lavoro ibrido non costituisca una novità così assoluta per le organizzazioni. Basti pensare ad un'università o ad un ospedale come organizzazioni più tradizionali in cui da sempre si implementa il lavoro ibrido. Per quanto riguarda il primo caso, solitamente, il personale ricercatore e docente può beneficiare della massima flessibilità riguardo ai tempi e ai luoghi in cui svolgere alcuni o tutti i propri compiti di ricerca. Tuttavia, esistono momenti specifici in cui l'organizzazione coordina la presenza: ad esempio, gli incarichi di didattica, i consigli di dipartimento e altri momenti istituzionali. Per quanto riguarda il secondo caso, nonostante il personale sanitario tecnicamente benefici della flessibilità temporale di lavorare su turni che spesso cambiano di mese in mese, è necessario coordinare le varie flessibilità per avere le necessarie risorse e competenze presenti nello stesso luogo e nello stesso momento per la corretta cura dei pazienti: ad esempio, un intervento in sala operatoria.

Dunque, quello che a livello qualitativo distingue il lavoro flessibile dal lavoro ibrido è la presenza, nel secondo caso, di un meccanismo di gestione e di governo delle diverse flessibilità individuali. La vera novità, rispetto al periodo precedente alla pandemia, non è il lavoro ibrido in quanto tale, ma tutto lo sforzo che le organizzazioni stanno mettendo in campo per introdurre nuovi strumenti, strutture, pratiche e processi organizzativi che contribuiscano a trasformare in maniera sistematica il lavoro flessibile in lavoro ibrido. In questa prospettiva trasversale, proponiamo quindi di identificare con il termine di lavoro ibrido l'altra faccia della medaglia (lato organizzativo) delle diverse forme del lavoro flessibile, vale a dire l'approccio manageriale dedicato allo sviluppo di pratiche, processi, policy e strategie organizzative del lavoro flessibile spesso richiesto dalle lavoratrici e dai lavoratori (lato individuale). Ecco che, in questa sua connotazione più specifica – e giustapposta a tutto il repertorio di locuzioni con cui si è soliti riferirsi alle varie forme di flessibilità sul lavoro – il lavoro ibrido può



davvero diventare uno strumento per aumentare in maniera concomitante il benessere individuale e la performance organizzativa.

## CONCLUSIONI

Questo sintetico contributo, mosso dall'esperienza e dall'analisi degli autori, si propone di essere il principio di un tavolo di confronto, aperto ad accademici e professionisti, sulla necessità di definire il concetto di lavoro ibrido. In particolare, sosteniamo che il concetto di lavoro ibrido non possa essere considerato un mero sostituto generico di lavoro da remoto, flessibile, agile, o smart. Al contrario, esso identifica una prospettiva proattiva attraverso la quale le organizzazioni gestiscono le nuove forme del lavoro, intervallando la presenza in sede con il lavoro da remoto, la flessibilità oraria con fasce orarie di presenza, l'autonomia nella definizione di obiettivi individuali con policy e regole definite e condivise, il lavoro fisico con il lavoro virtuale.

Il limite più rilevante di questo contributo è la sua natura esperienziale. A tale proposito, nella ricerca futura, si incoraggiano accademici e professionisti a dibattere sulla nozione proposta, magari esplorando i meccanismi (ad esempio nuovi ruoli o strumenti tecnologici di gestione della flessibilità lavorativa) con cui le organizzazioni possono trasformare il lavoro flessibile in lavoro propriamente ibrido.

### Bibliografia

- Antonelli, G., Agrifoglio, R., Bissola, R., Buonocore, F., Cuel, R., Curzi, Y., ... & Zifaro, M. (2023). Il futuro del lavoro si chiama "smart working"? Riflessioni e prospettive. *Prospettive in Organizzazione*, 2023.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281-298.
- Butera, F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello SW dopo l'emergenza: Progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi Organizzativi*, 1, 141-165.
- Cuel, R., Cacciatore, E., Ravarini, A., & Varriale, L. (2021a). Do organizations need a head of remote work? In Cuel, R., Ponte, D., & Viritli, F., *Exploring Digital Resilience: Challenges for People and Organizations* (pp. 274-286). Springer International Publishing.
- Cuel, R., Ravarini, A., Ruffini, R., & Varriale, L. (2021b). Smart working in Italian Public Administration: a socio-technical approach. *Impresa progetto*, 2021(3), 1-23.





Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., ... & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52(5), 930-954.

Dossena, C., & Mochi, F. (2020). Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti. *Prospettive in Organizzazione*, (13), 1-5.

Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 127-141.

Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.

Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1-22.

Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2022). Remote work in the United States: a micro-survey on organizational transformation after Covid-19. *Impresa Progetto*, Special issue Humans and technology in managing the unexpected, 1-17.

Klaser, K., Cuel, R., & Casari, P. (2023). The future of hybrid work in Italy: A survey-based Socio-Technical-System analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100426.

Kraut, R. E. (1989). Telecommuting: the trade-offs of homework. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47.

Kurland, N. B., Bailey, D. E., & Cooper, C. (1999). Telecommuting: Manager Control and Employee Development in One Public and Two Private Organizations. University of Southern California.

Lamovšek, A., & Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 100446.

Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249.

Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., ... & Maggi, B. (2017). Smart working: una prospettiva critica.



Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile working during COVID-19 pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18-32.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992). An emerging distributed work arrangement: An investigation of computer-based supplemental work at home. *Management Science*, 38(12), 1687-1706.

---

[1] Per esempio, con l'avvento della pandemia, alcune organizzazioni hanno creato nuove figure professionali e ruoli organizzativi che avessero lo scopo di gestire il lavoro remoto e il lavoro flessibile. Le competenze tipiche di queste nuove figure, diverse dalla più tradizionale gestione del personale e dalla gestione informatica e digitale, sono improntate a governare la flessibilità sulla base delle esigenze dei lavoratori, delle lavoratrici e dell'organizzazione stessa (Cuel et al., 2021a).