



## Capacità al centro

a cura di

**Laura Cortellazzo**

Professoressa associata presso Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia

**Sara Bonesso**

Professoressa associata presso Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia

**Federica Bressan**

Borsista di ricerca presso Venice School of Management,  
Università Ca' Foscari Venezia

# Coltivare le relazioni nel lavoro ibrido: una nuova priorità manageriale

Negli ultimi anni, la diffusione delle tecnologie digitali ha profondamente trasformato i modelli organizzativi, favorendo l'emergere di forme di lavoro più fluide e flessibili. Tra queste, il lavoro ibrido rappresenta una delle evoluzioni più significative: un modello in cui le attività si svolgono alternando presenza fisica e lavoro da remoto, lungo dimensioni variabili di spazio, tempo e modalità operative. Si tratta di un sistema dinamico in cui i confini tradizionali del lavoro si dissolvono.

È all'interno di questo contesto lavorativo in evoluzione che si è inserito il progetto di ricerca PRIN (Progetto di Rilevante Interesse Nazionale) *Blending the physical and the virtual workplace: How different hybrid work's models disrupt the labor market and call for emergent configurations of organizational and human resource management practices* promosso dalle autrici di questo articolo insieme a colleghi della Venice School of Management, dell'Università di Pisa e dell'Università di Udine.<sup>1</sup>

Nonostante le notizie di un trend internazionale dove grandi multinazionali hanno richiamato in ufficio i propri dipendenti, nel contesto nazionale il lavoro ibrido

(chiamato anche 'smart working') dal 2022 rileva leggere oscillazioni rimanendo sostanzialmente stabile, e anzi nel 2025 è tornato a crescere soprattutto nelle grandi aziende e nella Pubblica Amministrazione.

I benefici del lavoro ibrido, infatti, sono ormai ampiamente riconosciuti: maggiore flessibilità e *work-life balance*, incremento dell'engagement, miglioramento delle performance e ottimizzazione dei tempi. Tuttavia, accanto a questi vantaggi emergono anche criticità meno visibili ma altrettanto rilevanti. In particolare sul piano relazionale, la crescente mediazione tecnologica nella comunicazione, se protratta nel tempo, può indebolire la coesione di gruppo e lo spirito di squadra. Le interazioni digitali, soprattutto quando asincrone, riducono le opportunità di costruire relazioni basate su accessibilità e visibilità reciproca. Inoltre, la minore co-presenza fisica limita gli incontri spontanei e informali, che in passato rappresentavano un collante fondamentale per le dinamiche sociali organizzative. La frammentazione degli spazi e dei tempi di lavoro, unita a un'agenda fitta di riunioni online una dopo l'altra, può compromettere l'integrazione tra individui, influenzando

la fiducia, la collaborazione e il senso di appartenenza.

Il risultato è un cambiamento profondo nelle dinamiche relazionali: le connessioni tra le persone non nascono più in modo naturale, ma richiedono intenzionalità.

In questo contesto, anche il ruolo del leader quindi evolve profondamente. Se nel lavoro tradizionale le relazioni si sviluppavano spontaneamente, oggi è necessario che i leader le progettino e le coltivino attivamente. La leadership diventa un processo relazionale intenzionale, che si sviluppa su più livelli e richiede una gestione consapevole delle diverse modalità di interazione. In questo senso, i leader assumono un ruolo di facilitatori attivi delle connessioni con i singoli individui, con il team e all'interno dei team stessi. Non si tratta più solo di gestire le relazioni dirette con i collaboratori, ma anche di creare le condizioni affinché le relazioni tra colleghi possano emergere e consolidarsi. Per affrontare queste sfide, i leader possono adottare una serie di comportamenti mirati, che operano su tre livelli principali: individuale, di team e tra membri del team. La relazione tra leader e collaboratore richiede un'attenzione ancora maggiore rispetto al passato.

1 Il presente articolo fa riferimento a parte dei risultati della ricerca finanziata dal progetto *Blending the physical and the virtual workplace: How different hybrid work's models disrupt the labor market and call for emergent configurations of organizational and human resource management practices* prot. nr. 20224BJLC7 finanziato dall'Unione europea – Next-GenerationEU – PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) – MISSIONE 4 COMPONENTE 2, INVESTIMENTO 1.1 Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN) – CUP N. H53D23002160006.

In contesti ibridi, il rischio è che la distanza e la comunicazione mediata riducano il senso di connessione personale. Per questo, molti leader introducono momenti strutturati di confronto individuale, privilegiando, quando possibile, incontri in presenza. Questi momenti non servono solo per allinearsi sugli obiettivi, ma soprattutto per ricostruire una relazione autentica e continuativa.

La gestione del team richiede un uso consapevole delle diverse modalità di interazione. I leader più efficaci differenziano gli strumenti e i contesti in base al contenuto dello scambio relazionale. Gli incontri in presenza vengono privilegiati per attività strategiche, momenti di engagement e discussioni complesse, mentre le interazioni online risultano più adatte per l'allineamento operativo e la condivisione di informazioni.

Inoltre, è fondamentale garantire accessibilità e presenza, sia digitale (attraverso strumenti come chat e piattaforme collaborative) sia fisica, quando possibile, definendo dei momenti dedicati fissi in agenda con cadenza settimanale. La combinazione di queste dimensioni contribuisce a mantenere un equilibrio tra efficienza e qualità relazionale. Infine, uno degli aspetti più critici del lavoro ibrido è il rischio di isolamento tra colleghi. I leader devono quindi attivarsi per facilitare le connessioni orizzontali, creando occasioni di interazione che vadano oltre il semplice coordinamento operativo, anche attraverso azioni di team building dove tutti i membri del team possono rinforzare un legame relazionale più informale a favore di una collaborazione più efficace nei progetti da portare avanti congiuntamente durante l'anno. Il lavoro ibrido,

infatti, non elimina il bisogno di relazioni, lo rende più complesso e, al tempo stesso, più centrale. Le organizzazioni non possono più dare per scontato che la coesione emerga spontaneamente. Devono invece riconoscere la costruzione delle relazioni come una competenza critica della leadership. Questo implica anche un cambiamento nelle pratiche manageriali: formare i leader a gestire consapevolmente le diverse modalità di interazione, supportarli nel prendere decisioni situazionali (quando incontrarsi in presenza, quando lavorare a distanza), e ampliare le aspettative nei loro confronti, includendo la responsabilità di facilitare le relazioni tra i membri del team. In definitiva, nel lavoro ibrido la performance organizzativa passa sempre più dalla qualità delle relazioni. E queste, oggi più che mai, non nascono per caso: si costruiscono.

