

Il lavoro ibrido e la mobilitazione verso l'alto delle conoscenze - Una prospettiva di affordance

Emanuela Shaba*

Summary: 1. Introduction – 2. Basi teoriche – 2.1 I QI come attori sociali nel ciclo (o spirale) della conoscenza, un processo che si realizza nello “spazio relazionale – 2.2 Il lavoro ibrido e le inedite strutture di relazione 3. Methodology – 3.1 Contesto della ricerca – 3.2 Raccolta e analisi dei dati – 4. Findings – 4.1 Trasferimento verso l'alto delle conoscenze acquisite Management and Goal Alignment – 4.2. Trasferimento delle conoscenze dai QI ai subordinati – 5. Discussione – 5.1 Implicazioni teoriche – 5.2 Implicazioni pratiche – 6. Conclusione e limitazioni – References

Abstract

Attraverso uno studio qualitativo, condotto durante il periodo di lavoro in modalità ibrida in una grande organizzazione ad alta intensità di conoscenza con sede a Milano, questa ricerca esplora le implicazioni derivanti dall'intersezione tra le affordance di spazio e tempo attivate nello “spazio relazionale” e il flusso delle conoscenze, dalla prospettiva di un importante attore organizzativo, il quadro intermedio. Lo studio evidenzia che le affordance costituiscono un ostacolo per i manager di medio livello nel trasmettere verso l'alto le conoscenze create dal basso, condizione che diventa destabilizzante per i cicli di apprendimento tra i diversi livelli dell'organizzazione, poiché impedisce di ricombinare i due livelli interconnessi del processo di apprendimento collettivo, la creazione e il trasferimento delle conoscenze

Keywords: lavoro ibrido, spazio relazionale, affordance, quadri intermedi, apprendimento organizzativo

1. Introduzione

***Emanuela Shaba**, PhD in Economic Sociology and Labour Studies, Dipartimento di studi sociali e politici, Università degli studi di Milano, e-mail: emanuela.shaba@unimi.it

L'introduzione diffusa del lavoro ibrido ha segnato un punto di svolta nel modo in cui il lavoro è organizzato e svolto (Zamani et al., 2024), spesso descritto come una combinazione del “meglio di entrambi i mondi” (Choudhury et al., 2022), capace di favorire flessibilità e autonomia dei dipendenti (Adisa et al., 2021; Teevan, 2022; Jain et al., 2022) e di promuoverne lo sviluppo (Jacobs, 2021). Tuttavia, evidenze recenti mettono in discussione questa visione, mostrando come il modello tradizionale di lavoro possa subire una regressione. Amazon, ad esempio, ha emesso a fine 2024 una direttiva dall'alto per eliminare il lavoro da remoto (Jassy, 2024), adottando un approccio più rigoroso e in contrasto rispetto ad altre aziende che continuano a offrire maggiore flessibilità. La letteratura emergente indica che il lavoro ibrido, paradossalmente, può incoraggiare una certa rigidità nelle dinamiche sociali, generando nuove sfide in termini di interdipendenza (Hughes & Davis, 2024), rapporti conoscitivi e sociali (Urrila et al., 2025) e apprendimento (Cunliffe, 2022). Tuttavia, poiché le evidenze empiriche sono ancora limitate, risulta cruciale esplorare gli effetti paradossali del lavoro ibrido sullo scambio di conoscenze e l'apprendimento organizzativo.

La letteratura su conoscenza e apprendimento organizzativo ha evidenziato che entrambi si sviluppano a partire dalla conoscenza individuale, articolata in dimensioni tacite ed esplicite, attraverso un processo a spirale di socializzazione, esternalizzazione e interiorizzazione (Nonaka & Toyama, 2000; Fiol & Lyles, 1985; Nonaka & Konno 1998). In questo contesto, la letteratura ha riconosciuto il ruolo cruciale dei quadri intermedi che, in quanto attori sociali (Nonaka et al., 2000), svolgono un ruolo chiave nel flusso delle conoscenze, traducendo le idee in azioni concrete e dando vita a un significato condiviso (Daft & Weick, 1984; Argote et al., 2022).

I quadri intermedi, agendo da mediatori tra nucleo operativo e vertice aziendale nelle fasi cruciali del cambiamento strategico, facilitano la socializzazione della conoscenza e assumono un ruolo centrale nei processi di apprendimento organizzativo (Rouleau & Balogun, 2007; Nonaka, 1994; Nonaka & Toyama, 2007; Floyd & Wooldridge, 2000). In particolare, essi svolgono un ruolo chiave nel “Middle-Up-Down Process” (Nonaka, 1994), contribuendo alla trasformazione della conoscenza individuale in conoscenza collettiva e alla diffusione dell'apprendimento all'interno dell'organizzazione (Floyd & Wooldridge, 2000). Tale ruolo si realizza attraverso l'interazione continua con attori collocati su diversi livelli gerarchici, all'interno di specifiche configurazioni organizzative che abilitano lo scambio di conoscenza.

Le interazioni tra i quadri intermedi e gli attori collocati su diversi livelli gerarchici pervadono e orientano il flusso delle conoscenze (Argote, 2013; Argote, Lee & Park, 2021). Il trasferimento della conoscenza si realizza attraverso processi iterativi di scambio sociale di informazioni e di influenza reciproca tra attori (Nonaka & Toyama, 2007). Come osserva Kellogg (2009), tale dinamica prende forma in uno “spazio relazionale”, ossia un contesto sociale integrato con diversi elementi dell'ambiente organizzativo, incluse le condizioni materiali e le contingenze (Paananen, 2020; Manca et al., 2025).

In questo contesto, le condizioni organizzative strutturano le possibilità di interazione tra gli attori (Crossan et al., 1999; Cope, 2005; Argyris e Schön, 1978). Ad esempio, la prossimità fisica favorisce interazioni dirette e tempestive tra gli attori, poiché rende possibile lo svolgimento delle attività in uno spazio e in un tempo condivisi e relativamente stabili, ovvero in configurazioni spazio-temporali “fisse” (Ropo et al., 2015). La stabilità di tali configurazioni consente agli attori di sincronizzare e regolare il ritmo dello scambio informativo, oltre a favorire l’allineamento dei significati (Slocombe e Bluedorn, 1999; Reinecke e Lawrence, 2022), con effetti sui processi di apprendimento organizzativo (Manca et al., 2025).

In tali condizioni, quando lo “spazio relazionale” converge in luoghi organizzativi condivisi, in cui la co-presenza fisica abilita il coordinamento immediato e continuo delle attività (Ropo et al., 2015), emergono specifiche affordance (Leonardi, 2012) spazio-temporali, intese come possibilità di azione che si generano nella relazione tra attori e ambiente e che strutturano le opportunità di interazione e socializzazione della conoscenza.

Con il lavoro ibrido, tuttavia, queste affordance spazio-temporali vengono riconfigurate, poiché lo “spazio relazionale” si distribuisce tra spazi fisici e virtuali e tra temporalità sincrone e asincrone (Griva et al., 2024; Choudhury et al., 2022). Questo mutamento altera le possibilità di azione disponibili per gli attori e le modalità attraverso cui i quadri intermedi partecipano ai processi di scambio della conoscenza. Si determina così uno scarto rispetto ai vincoli spazio-temporali tradizionali, con una ridefinizione delle affordance spazio-temporali e delle opportunità di interazione (Fayard e Weeks, 2007; Griva et al., 2024). Di conseguenza, le attività relazionali dei quadri intermedi — fondate su visibilità e sincronizzazione spazio-temporale — devono adattarsi a nuovi vincoli e opportunità. In precedenza, tali dinamiche si basavano prevalentemente sulla presenza materiale e visibile (Ford et al., 2017), influenzando direttamente la partecipazione al flusso di conoscenza.

Alla luce di queste trasformazioni, il presente studio adotta una prospettiva basata sulle affordance (Leonardi, 2012) per analizzare come la riconfigurazione delle dimensioni spazio-temporali nello “spazio relazionale” ibrido influenzi i processi di scambio di conoscenze e apprendimento organizzativo. In particolare, lo studio indaga sull’esperienza dei quadri intermedi della divisione operativa di una grande banca italiana in cui è in corso un cambiamento strategico, e che lavorano in modalità ibrida dalla pandemia di Covid-19. Mantenendo il punto di vista di un attore sociale (QI), i risultati aiutano a comprendere le implicazioni degli aspetti spazio-temporali sui processi sociali attraverso cui i QI trasferiscono le conoscenze. I risultati suggeriscono che le strutture spazio-temporali ibride comportano implicazioni per la capacità dei QI di applicare schemi spaziali e temporali noti di socializzazione della conoscenza, di creare un legame tra la conoscenza creata verso il basso e i processi strategici più ampi, poiché tali strutture sottovalutano la frequenza del flusso dei processi sociali iterativi che sono alla base della spirale della conoscenza (Nonaka et al., 2000), creando così le condizioni per una condivisione parziale. Lo studio presenta implicazioni pratiche, avvertendo le organizzazioni che le modalità di lavoro ibride, nel momento in cui offrono flessibilità spaziotemporale, diventano un ostacolo alla condivisione “profonda” e all’apprendimento organizzativo, sottolineando che le

nuove e ambigue strutture spazio-temporali rappresentano un rischio epistemico per la concettualizzazione dello scambio di conoscenze, innovazione e apprendimento nelle organizzazioni del futuro.

2 Basi teoriche

2.1 I QI come attori sociali nel ciclo (o spirale) della conoscenza, un processo che si realizza nello “spazio relazionale”

Secondo Nonaka (2000) è attraverso un processo a spirale della socializzazione della conoscenza (esternalizzazione-internalizzazione) (Nonaka, 2000; Nonaka e Takeuchi, 1995) che la conoscenza e l'apprendimento passano da individuali (Fiol e Lyles, 1985) a collettivi. La socializzazione è un processo di condivisione della conoscenza tacita ed esplicita e dell'esperienza posseduta dai singoli soggetti con altri membri del gruppo, attraverso attività pratiche e prossimità fisica, quando i partecipanti condividono tempo e spazio per lavorare attraverso l'esperienza diretta per l'interazione delle conoscenze (Nonaka e Toyama, 2003). Per garantire l'accesso e l'elaborazione individuali, sono quindi essenziali azioni che stimolino l'accesso e favoriscano l'elaborazione delle informazioni, al fine di trasformare tali pratiche in atteggiamenti naturali da integrare nell'organizzazione (Lustri et al., 2007).

Per realizzare la socializzazione della conoscenza è ampiamente riconosciuta l'importanza dei manager di medio livello come "agenti di socializzazione" nelle organizzazioni (Nonaka, 2000). I quadri intermedi sono mediatori essenziali tra la conoscenza concettuale ai vertici e la conoscenza endogena delle divisioni operative alla base dell'organizzazione, nonché quella dei clienti come fonti esogene. Di fatto, secondo Nonaka (1991, 1994), le interazioni verticali e orizzontali dei quadri intermedi sono il motore principale della creazione e del trasferimento delle conoscenze a livello di organizzazione. Le analisi sull'apprendimento organizzativo dalla prospettiva dei quadri intermedi hanno esplorato principalmente il modo in cui questi ultimi sono coinvolti nel processo di definizione e implementazione delle strategie (Floyd e Wooldridge, 2003) e influenzano la strategia, una parte fondamentale della ricerca sull'apprendimento organizzativo (Nonaka, 2000). La Figura 1 illustra il processo di trasferimento delle conoscenze durante il cambiamento strategico (tratto da Tarakci et al., 2023), riconoscendo il potenziale delle interazioni e influenze multilivello (Wooldridge et al., 2008).

La ricerca sul ruolo dei quadri intermedi come mediatori del flusso di conoscenze, benché basata su diversi background teorici, concorda nel collocare il lavoro di mediazione dei QI in attività discorsive e relazionali (formali e informali), ovvero conversazioni e microinterazioni iterative e sequenziali tra colleghi strutturalmente collegati (Easterby-Smith et al., 2000). Queste attività si svolgono all'interno di un contesto sociale delimitato (Apesoa-Varano, 2013), definito da Kellogg (2009) come “spazio relazionale”, presente in diversi ambiti del contesto organizzativo, comprese le condizioni materiali e le contingenze (Manca et al., 2025). Ad esempio, Kellogg (2009) mostra che il contesto fisico organizzativo in cui si colloca lo spazio relazionale

facilita l'interazione tempestiva tra conoscenze tacite ed esplicite (Nonaka & Toyama, 2003). In tal modo, lo spazio relazionale fisico mette a disposizione degli attori vincoli spaziotemporali fissi (Chia, 1995), diventando una fonte di affordance per i processi sociali (Raulet-Croset, 2013) e favorendo l'armonizzazione di significati, linguaggi e concetti condivisi (Okhuysen & Bechky, 2009; Chia, 2017).

Tuttavia, negli ultimi anni, con la crescente diffusione dei supporti materiali e tecnologici nel mondo del lavoro e nei processi sociali (Paananen, 2020), lo spazio di interazione è diventato sempre più esposto a una maggiore interazione uomo-sistema (Leonardi e Vaast, 2017). La ricerca ha dimostrato come i nuovi sistemi formalizzati e gli usi della tecnologia digitale consentano la mediazione della comunicazione e dell'interazione (Klein e Watson-Manheim, 2021; O'Leary e Cummings, 2007; Schoch et al., 2022), il coordinamento (Watson Fritz et al., 1997), la gestione della condivisione delle conoscenze (Fang et al., 2022; Griffith et al., 2003) o la collaborazione (Waizenegger et al., 2020). Tuttavia, la comprensione delle implicazioni delle strutture ibride di relazione sul processo di socializzazione della conoscenza, dal punto di vista di un attore sociale, non riceve ancora un'attenzione sufficiente nella letteratura accademica. Con l'introduzione di un'innovazione tecnologica, la materialità della tecnologia si intreccia con l'elemento umano nel riorientare le pratiche di socializzazione degli attori sociali, come i quadri intermedi, provocando una riconfigurazione dei rapporti tra gruppi collaborativi o ambiti della conoscenza (Langley et al., 2019). Tale riconfigurazione comporta conseguenze sulle dinamiche del processo di socializzazione che, a loro volta, influiscono sui processi sociali e sull'apprendimento collettivo in modi che potrebbero passare inosservati o essere solo parzialmente compresi (Manca et al., 2025).

2.2 Il lavoro ibrido e le inedite strutture di relazione

Con il lavoro ibrido che fonde gli spazi di lavoro, i lavoratori possono passare in modo dinamico da uno spazio all'altro e da un momento all'altro, cosa che prima avveniva in modo chiaro tramite la presenza materiale, cioè gli aspetti fisici, corporei e visibili (Ford et al., 2017), mentre ora è messa in discussione dal continuum spaziotemporale fisico-digitale.

In questo contesto, il lavoro ibrido è emerso come una "nuova forma di lavoro" mediata dalle tecnologie digitali (Zamani et al., 2024), dove l'ordine spaziale e temporale del luogo di lavoro fisico si integra con i corrispettivi virtuali. Pur riconoscendo che le tecnologie digitali non operano come uno sfondo neutro, questo studio non si propone di analizzarne le caratteristiche specifiche o il ruolo come attori sociomateriali. Coerentemente con l'adozione di una prospettiva basata sulle affordance (Leonardi, 2012), l'attenzione è rivolta alle possibilità di azione che emergono dalle configurazioni spazio-temporali del lavoro ibrido, piuttosto che alle proprietà intrinseche delle singole tecnologie.

Le affordance rappresentano le possibilità di azione che un attore può avere all'interno del proprio ambiente (Gibson, 1977) e sono correlate alla produzione di risultati immediati e concreti attraverso l'interazione con l'ambiente circostante di

attori orientati all'obiettivo (Volkoff & Strong, 2013; McKenna, 2020). Di conseguenza, poiché possono emergere diverse affordance in differenti contesti lavorativi (Zammuto et al., 2007), a seconda della specifica situazione, (Leonardi, 2013), il concetto di affordance fornisce un punto di vista utile per analizzare le implicazioni del lavoro ibrido sull'impegno degli attori dell'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi, analoghi a quelli preesistenti.

In quest'ottica, il lavoro ibrido può essere inteso come una modalità che consente una negoziazione tra spazio (presenza fisica e assenza) e tempo (sincronia e asincronia) (Jacobs, 2021), destinata a modificare le condizioni di esercizio delle attività relazionali dei QI, storicamente radicate nelle affordance della vicinanza fisica tra gli attori dell'organizzazione (Ropo et al., 2015). I partecipanti condividono ora un ordine spazio-temporale flessibile (Zamani et al., 2024), che può agire da supporto o vincolo per il completamento delle attività e per i legami sociali (Waizenegger et al., 2024). La rispazializzazione (presenza fisica e assenza) e la ritemporalizzazione (sincronicità, asincronicità, ritmo, ecc.) delle attività lavorative (Zamani et al., 2024; Jacobs, 2021) possono così "richiedere e al contempo limitare l'azione" (de Vaujany et al., 2021) all'interno dello spazio relazionale, determinando uno scarto nella configurazione delle affordance sociali. In questo contesto, il punto di vista delle affordance funziona come strumento analitico per studiare le affordance spazio-temporali del lavoro ibrido, considerate fattori che attivano processi interattivi e comunicativi, favorendo la capacità collettiva di agire (Döös & Wilhelmson, 2011) e l'apprendimento collettivo (Ohlsson, 2013; Rupic, 2022).

3. Metodi

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca, questo studio si basa su un approccio di caso studio approfondito (Eisenhardt, 1989), poiché, come sostengono Easterby-Smith et al. (2002), in un contesto lavorativo inedito è essenziale esplorare l'esperienza dei processi per comprendere come si sviluppano le implicazioni all'interno di un'organizzazione. La ricerca qualitativa è stata utilizzata specificamente per esaminare l'esperienza delle attività di relazione dei manager di livello intermedio durante il lavoro ibrido. Questo approccio ha permesso di ottenere una grande quantità di informazioni, che gettano nuova luce sull'obiettivo specifico della ricerca invece di portare a generalizzazioni empiriche (Patton, 2015).

3.1 Contesto della ricerca

Come indicato in precedenza, questo studio ha adottato un disegno esplorativo basato su un unico caso studio approfondito, focalizzato sull'analisi dei quadri intermedi della divisione operativa della filiale italiana di uno dei principali istituti finanziari mondiali, all'epoca impegnato in un significativo processo di cambiamento. La Società A (pseudonimo), con una vasta presenza internazionale, rappresenta un contesto particolarmente rilevante per gli obiettivi dello studio, grazie alla

complessità e alla modernità delle modalità adottate all'interno dell'organizzazione. Questa indagine è stata condotta nella divisione operativa durante gli ultimi sei mesi del 2024.

La divisione operativa della filiale italiana è fortemente integrata in un modello operativo globale e conta oltre 650 professionisti specializzati che lavorano in modalità ibrida sin dalla pandemia di Covid-19. Inoltre, le dinamiche organizzative all'interno di questa divisione risultano particolarmente complesse, poiché il dipartimento è caratterizzato da cambiamenti continui e indotti da fattori esterni, in risposta all'evoluzione delle condizioni di mercato, alle pressioni normative e agli sviluppi tecnologici. Le squadre operative, inoltre, sono tenute a collaborare strettamente tra loro e a fare affidamento sulla prontezza e tempestività reciproca per garantire la continuità dei processi e delle performance durante i periodi di cambiamento. Questo contesto fornisce quindi un ambiente empirico adatto per un'indagine approfondita dei fenomeni nel loro contesto reale (Yin, 2003), in quanto consente di esaminare il lavoro dei quadri intermedi (Kreiner et al., 2009) e le loro esperienze come agenti che tentano di conciliare gli obiettivi di efficienza e produttività con l'implementazione delle attività di cambiamento in corso.

Al momento dello studio, le unità di suddetta divisione stavano affrontando un significativo cambiamento strategico: la trasformazione del modello di servizio per i mandati separati in una soluzione di microprocessi cloud-compliant, che adottava una nuova tecnologia front-end il cui obiettivo era fornire una maggiore flessibilità (offerta di prodotti) in termini di strumenti finanziari per gli investimenti da parte dei clienti. L'iniziativa di rinnovamento aveva un punto di partenza: un compito chiaro da sviluppare e condizioni temporali simili, con un inizio e una fine ben definiti. Per tutte le unità, erano rare le opportunità di interazione in presenza. Per comunicare fra loro i dipendenti utilizzavano principalmente i messaggi di testo, Webex (uno strumento per video conferenze online che permetteva agli utenti di condividere lo schermo del computer) e le funzionalità di messaggistica istantanea interne di ESM, come Skype.

3.2 Raccolta e analisi dei dati

La raccolta dei dati è avvenuta tramite interviste condotte su 25 quadri intermedi (quadri superiori e inferiori) di 13 unità della divisione operativa. Dato il volume del materiale raccolto, è stato indispensabile adottare un solido sistema di codifica e analisi e, di conseguenza, è stato utilizzato un approccio abducente, che facilita la produzione di conclusioni ponderate identificando modelli emergenti nei dati (Sætre & Van De Ven, 2021). Come indicato nell'obiettivo della ricerca, lo studio si è concentrato sull'esplorazione dell'esperienza lavorativa dei quadri intermedi durante il sensemaking delle fasi di cambiamento, così come realizzato nello "spazio relazionale" ibrido. L'analisi dei dati è stata condotta come un processo abducente iterativo (Sætre & Van de Ven, 2021), articolato in cicli di analisi dei dati e concettualizzazione (Gibbs, 2007) (vedere la Tabella di codifica 1).

Nella fase 1, le trascrizioni delle interviste e le note di osservazione sono state analizzate concentrandosi sulle dinamiche interne della routine lavorativa dei quadri

intermedi, ovvero su ciò che avveniva nel momento in cui si cercava di dare senso ai processi di cambiamento e su come e perché tali attività venivano svolte. È stata inoltre osservata l'interazione dei quadri intermedi con diversi stakeholder, come responsabili di dipartimento e collaboratori diretti. Successivamente, l'attenzione si è spostata sugli estratti relativi all'esperienza dei quadri intermedi alla luce della rispazializzazione e della ritemporalizzazione delle attività. La codifica è stata effettuata a livello descrittivo, etichettando le evidenze delle affordance spaziotemporali rilevanti per i processi sociali e interattivi nello "spazio relazionale".

Nella fase 2, i dati sono stati analizzati rispetto all'interazione tra le caratteristiche del lavoro ibrido, concettualizzate tramite le affordance di spazio e tempo, e le implicazioni sulle attività sociali e sul flusso di conoscenze. I codici di primo livello sono stati raggruppati in categorie di secondo livello per evidenziare come lo spazio e il tempo influenzino la capacità dei quadri intermedi di esercitare la propria agentività, sia come opportunità che come barriera. L'analisi ha evidenziato esperienze contraddittorie: ad esempio, la mancanza di stabilità nelle strutture ascendenti riduceva la visibilità dei quadri intermedi verso i superiori e la possibilità di proporre questioni strategiche, pur aumentando la loro autonomia nella gestione e negoziazione con i collaboratori diretti.

Infine, nella fase 3 è stata sviluppata una visione analitica approfondita dei temi identificati nella fase precedente, esplorando il modo in cui le dimensioni spaziotemporali del lavoro ibrido favoriscono il ciclo di conoscenza collettiva. Di conseguenza, "esternalizzazione" e "internalizzazione" sono emerse come tematiche interconnesse tra il processo di apprendimento collettivo e il lavoro ibrido, sottolineando il ruolo dello spazio/tempo nel favorire o meno un ambiente in cui i quadri intermedi si sentono a proprio agio nel condividere le loro idee e conoscenze. In questa fase, l'analisi dei dati mostra come il lavoro dei quadri intermedi nello "spazio relazionale" ibrido sia caratterizzato da contraddizioni. Da un lato, i quadri intermedi sperimentano distacco e disimpegno; dall'altro, vivono una maggiore autonomia e libertà di esercitare la propria agentività nelle interazioni quotidiane. Durante tutta questa fase, i dati sono stati messi costantemente a confronto con i temi emersi e con la letteratura esistente riguardo al sensemaking dei quadri intermedi (Maitlis & Sonenshein, 2010), seguendo un approccio abduttivo sistematico (Dubois & Gadde, 2002). Ciò ha comportato un continuo rimando tra il materiale empirico e la letteratura, a seguito del quale il quadro teorico e l'analisi dei dati si sono evoluti reciprocamente e hanno influenzato l'interpretazione complessiva.

4 Risultati

I risultati mostrano l'esperienza dei quadri intermedi (QI) nel trasferire verso l'alto le conoscenze endogene (conoscenze locali dal contesto operativo) ed esogene (dai clienti) e nel comprendere e trasferire le conoscenze strategiche verso il basso, alla luce delle affordance offerte dal lavoro ibrido. Pertanto, tenendo conto di entrambe le direzioni della circolazione della conoscenza, come sopra descritto, i risultati sono classificati in a) flusso delle conoscenze verso l'alto e b) flusso delle conoscenze verso

il basso. È importante sottolineare in questo contesto come l'esperienza delle attività che i manager svolgono effettivamente nelle organizzazioni sia in contrasto con le pratiche delle precedenti modalità di lavoro.

4.1 Trasferimento verso l'alto delle conoscenze acquisite

4.1.1 Aumento della distanza spaziale formale e informale tra QI e superiori

Il modello di lavoro ibrido ha ostacolato l'impegno/azione dei QI nel promuovere questioni strategiche contestuali o opportunità presso i superiori (ad esempio, Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997). Questa azione comprende la promozione di idee provenienti dal basso che potenzialmente potrebbero rinnovare l'attuale contenuto della strategia, ovvero l'opportunità di presentare nuove idee o nuove alternative in merito all'impatto E2E (end-to-end) ecc. ai superiori/all'alta dirigenza.

Di conseguenza, la maggiore distanza spaziale tra i QI e i loro superiori viene percepita come una sfida al trasferimento tempestivo delle conoscenze (esogene ed endogene) che i QI raccolgono dal basso. Durante le interviste, i QI raccontano infatti come le condizioni di lavoro in presenza fossero uniche e consentissero un'interazione spontanea con i superiori, poiché permettevano di fondere la loro conoscenza del contesto locale (conoscenza endogena) con i riscontri emersi dalla base clienti (conoscenza esogena), mentre ora è necessario innescare attivamente il contatto, che non è più immediato. I QI responsabili della fornitura dei servizi ai clienti, ad esempio, indicano che, alla luce del cambiamento strategico in atto al momento della presente ricerca, e dato il livello più basso di interazione informale con i loro superiori, impiegano più tempo a superare il confine tra loro e le strutture manageriali al vertice. Il trasferimento delle conoscenze ora è possibile solo attraverso canali formali, come i comitati di rischio organizzativo, che mirano a garantire lo sviluppo e l'implementazione continui della strategia di cambiamento. Le citazioni riportate di seguito illustrano quanto sopra:

Citazione 1: Il coinvolgimento nella strategia aziendale è in discesa, viene calato dall'alto. La modalità gioca un ruolo, ma per il 70% si tratta dell'approccio ...sia inizialmente alla modalità di azione del top management...una condivisione fisica portava a volta a incentivare il middle management....

Gli esempi presentati in questa sezione illustrano come i vincoli spaziali e temporali nello "spazio relazionale" ibrido limitino l'agentività verso l'alto dei quadri intermedi, riducendo la loro capacità di dimostrarsi tempestivi e reattivi rispetto alle esigenze strategiche. Di conseguenza, essi partecipano meno attivamente al discorso strategico, poiché i modelli di interazione sono influenzati dalla distanza dai centri del potere e dalla loro limitata autorità nel favorire interazioni ascendenti.

4.1.2 Il flusso intempestivo delle informazioni da parte dei QI contribuisce alla loro alienazione

Un aspetto peculiare che emerge dall'analisi dei dati è il ritmo con cui avviene il passaggio delle conoscenze (Benabid, 2024) che consente al superiore di seguire il processo di creazione di significato dei QI che porterebbe a una soluzione attuabile e tempestiva. Questo divario temporale induce i superiori a cercare altre fonti personali di conoscenza, con un impatto sul livello di coinvolgimento dei QI nei confronti dei loro superiori. A tal fine, altrettanto importante dal punto di vista dei quadri intermedi è il parere sull'argomento del responsabile della divisione operativa. La necessità pratica di informazioni e conoscenze ha fatto sì che l'alta dirigenza lavorasse regolarmente in modo diverso al di là dei confini gerarchici. La seguente citazione, tratta dall'intervista al responsabile della divisione operativa, evidenzia che il mancato rispetto dei tempi di consegna incide anche sulla capacità dei quadri intermedi di soddisfare la richiesta di mantenere una qualità elevata:

Citazione 1: Un effetto collaterale del lavoro ibrido è l'impossibilità di prendere decisioni congiunte. Poiché non ho tempo, quando siamo insieme, posso accompagnarla alla scrivania... anche se ora ho gli strumenti per contattarla, tuttavia non so se sta prestando attenzione e questo crea un certo livello di sfiducia nei confronti del manager intermedio. Forse è sbagliato, ma la mia scadenza determina quella di qualcun altro...

Quanto sopra descritto è quindi indicativo del fatto che gli aspetti temporali negli spazi di lavoro ibridi determinano tensioni strutturali spazio-temporali per il coinvolgimento dei QI in iniziative strategiche.

È inoltre evidente che i QI riconoscono i limiti dell'influenza top-down e bottom-up nell'elaborare la strategia dell'organizzazione (Heyden et al., 2017; Reimer et al., 2016). Non sono più in una posizione favorevole per partecipare in modo tempestivo all'andamento delle interazioni. La modalità di lavoro ibrida limita gli spazi relazionali formali e informali verso l'alto, ponendo così dei vincoli ai QI per quanto riguarda il flusso di conoscenze verso l'alto.

4.2 Trasferimento delle conoscenze dai QI ai subordinati

Dato il loro ruolo nell'attuare la strategia durante le iniziative di cambiamento, i QI sono responsabili della diffusione e dell'adeguamento della strategia verso il basso, nelle attività quotidiane dell'organizzazione, armonizzando i piani strategici con i contesti locali (Wooldridge et al., 2008), adattando le direttive strategiche (Floyd & Lane, 2000) e "vendendo" la strategia ai clienti (Rouleau, 2005). A tal fine, i risultati riportati di seguito mostrano le implicazioni degli aspetti spaziali e temporali sul flusso di conoscenze tra i QI e le fonti di conoscenza e informazione sia endogene che esogene.

4.2.1 Molteplicità delle modalità spazio-temporali di interazione con i subordinati

Le soluzioni di lavoro ibride in termini spazio-temporali sono percepite come un ampliamento delle possibilità di coordinamento e interazione tra i QI e i loro diretti collaboratori (subordinati). Con il lavoro ibrido, si riscontra infatti una carenza di soluzioni spaziali flessibili, ovvero spazi digitali o fisici e misti, nonché di soluzioni temporali, quali l'accelerazione delle attività, una gamma di soluzioni temporali, strumenti che consentono lo scambio di informazioni e conoscenze e relazioni con i propri subordinati. Le citazioni qui sotto mostrano come la varietà di spazi temporali illimitati di connessione abbia aumentato le possibilità di interazione per i QI al di là degli strumenti formali (noti), e sia considerata fondamentale per i QI. Ora questi ultimi hanno maggiori possibilità di scegliere con chi interagire in qualsiasi momento e luogo (a eccezione delle riunioni dei team programmate).

Citazione 1: Quindi ora abbiamo più strumenti e più opzioni: Aspetto di parlare con i miei colleghi quando sono in ufficio e ci sono anche loro. A volte non mi va di parlare con loro di persona perché so che posso risolvere meglio un problema al telefono o in chat. Quindi, so che ho più scelte.

D'altra parte, però, gli spazi informali imposti dal lavoro ibrido sono molto ridotti, considerati strumentali per sviluppare relazioni e ottenere conoscenze tacite e complesse dai propri subordinati, e diventa difficile per i manager di livello intermedio contare sulla naturale espansione delle interazioni e delle relazioni (Xu et al., 2019). Le domande spontanee e veloci erano considerate importanti canali di informazione e opportunità di apprendimento dai subordinati. Poiché la conoscenza tacita è personale, contestuale e pratica, diventa difficile da estrarre, per questo motivo i QI spiegano che la disponibilità di molteplici strumenti virtuali ha permesso loro di adattare e adottare un approccio individualizzato (un approccio più incentrato sulle micro-relazioni). Per questo, i manager sostengono che il lavoro ibrido permette comunque di creare rapporti personali con i propri subordinati. Poiché esistono soluzioni ibride, si possono migliorare le comunicazioni/interazioni dirette (faccia a faccia) con i propri collaboratori. La citazione qui sotto mostra come, con il lavoro ibrido, l'approccio personalizzato nel "relazionarsi" con i propri subordinati abbia dato ai QI la possibilità di essere più vicini a loro e più attenti alle loro esigenze:

Citazione 1: la modalità di lavoro è andata in questa direzione per i QI... più di un attore? Da tutti presenti a tutti assenti, la possibilità di diventare un attore e renderlo visibile, da remoto non è facile...quindi, se da remoto il lavoro può essere gestito in modo efficiente (con la tecnologia)

La citazione precedente mostra come la possibilità di effettuare aggiustamenti flessibili nel tempo e nello spazio usando tecnologie di comunicazione diadica, tipo quelle aziendali (come Skype Enterprise o la messaggistica istantanea), permetta di comunicare in modo immediato, diretto e personale con la fonte della conoscenza, aiutando a far emergere elementi più contestualizzati e sfumati potenzialmente utili per replicare le conoscenze in un contesto diverso. Il design ibrido degli ambienti di lavoro sembrava garantire sia fluidità che stabilità nel collegare e coordinare i subordinati, creando le condizioni affinché i QI potessero andare oltre un determinato spazio e un determinato momento. La grande flessibilità e modularità degli spazi ibridi permette quindi di adottare relazioni interattive e opportunità di azione per i QI come mediatori di conoscenza, che offrono loro un controllo più stretto all'interno

dell'unità e garantiscono un maggiore accesso alle informazioni e alla conoscenza. Un'ulteriore osservazione significativa riguarda la varietà dei meccanismi di coordinamento spazio-temporale disponibili nel contesto ibrido, che ha fornito ai QI molteplici strumenti per migliorare il coordinamento lineare con i propri collaboratori diretti. Come ha osservato un partecipante:

Citazione 1: La situazione ibrida ci dà più opportunità di contattare personalmente i nostri diretti... perché se un quadro intermedio vuole essere più diretto, utilizza i social media... se deve affrontare questioni più delicate, allora sceglie... un altro strumento... ci sono molti strumenti, da cui possiamo passare.

In questo contesto, i quadri intermedi, consapevoli di non poter più fare affidamento sull'espansione naturale delle relazioni (Xu et al., 2016), tradizionalmente utile per far emergere conoscenze tacite e complesse dai collaboratori diretti (conoscenze "personali, contestuali, pratiche e difficili da comunicare") (Polanyi, 1983), hanno deliberatamente incrementato le comunicazioni e le interazioni diadiche (faccia a faccia). Queste interazioni sono diventate un meccanismo cruciale per ottenere informazioni implicite, permettendo ai QI di guidare, sostenere e motivare attivamente ciascun collaboratore nel corso dei processi di cambiamento.

4.2.2 La distanza fisica dai superiori ha portato a più interazioni con i clienti

I QI, che prima dovevano attenersi alle autorizzazioni esplicite del top management, con il modello di lavoro ibrido godono di maggiore libertà nella gestione dello scambio di informazioni e conoscenze con i clienti a loro discrezione. La distanza fisica dai loro superiori, da un lato faceva sembrare questi ultimi lontani e distaccati, ma dall'altro garantiva ai QI una certa autonomia verso il basso, giustificando la loro percezione di poter esercitare il potere a livello locale nel momento in cui si interfacciavano con i clienti. I QI hanno quindi lavorato in modo autonomo o autogestito sui rapporti con i clienti, con l'obiettivo di supportare in modo positivo la loro capacità di raccogliere informazioni e cogliere le opportunità.

In effetti, le citazioni qui sotto mostrano che la distanza fisica dal top management ha dato ai QI la possibilità di lavorare più da vicino con i clienti. Ora i QI possono valutare meglio le conoscenze dei clienti e influenzare o trasformare le conoscenze usate a loro piacimento, ad esempio, sui requisiti funzionali dei prodotti; nelle trattative con i clienti, considerato il maggior livello di autonomia di cui godono.

Citazione 1: Se parliamo dei clienti, qui la situazione è un po' diversa... ora ci impegniamo di più per capire meglio gli aspetti tecnici dell'argomento. Nel mio ruolo, abbiamo davvero una grande occasione per fare la differenza. Ora abbiamo un sacco di libertà nell'accedere al cliente e quindi più competenze tecniche.

Da quanto detto sopra, emerge chiaramente che gli spazi ibridi stanno favorendo una maggiore interazione e comunicazione personalizzata tra i QI, i loro subordinati e i clienti rispetto a quanto sarebbe stato possibile altrimenti, una condizione che offre

ai QI nuove opportunità di controllo verso il basso sulle conoscenze e sulle informazioni, assicurando così un ruolo chiaro e centralizzato ai manager di medio livello per rendere possibile la creazione di conoscenza (Crossan et al., 1999).

4.2.3 La frammentazione spazio-temporale nei team impedisce l'estrazione della conoscenza

Mentre i QI avevano più libertà di azione per acquisire conoscenze e influenzare subordinati e clienti, sono emersi alcuni risultati un po' paradossali riguardo al flusso delle conoscenze all'interno dei team delle unità. Le dimensioni spazio-temporali del lavoro ibrido sono vissute come ostacoli significativi per i tentativi dei QI di penetrare la socializzazione della conoscenza (Nonaka, 1995) nei team. A tal fine, dall'analisi dei dati emergono chiaramente due aspetti principali.

In primo luogo, i QI si basavano su una logica classica di visibilità per creare una risonanza relazionale ed emotiva tra i membri del team. Tuttavia, gli spazi discorsivi ibridi sono vissuti come una sfida al "coinvolgimento personificato" dei membri del team, in quanto la maggior parte delle intenzioni espresse dal volto, dalla postura o dai gesti rimangono nascoste. Poiché i ritmi temporali stabiliti in presenza hanno plasmato le esperienze cognitive e affettive, non essere in sintonia con tali ritmi determina una discontinuità nella riflessione e nell'azione collettiva (Orlikowski e Yates, 2002). In secondo luogo, l'analisi dei dati mostra che in uno spazio fisico, i quadri intermedi possono osservare il ritmo di riunioni o attività che si svolgono simultaneamente ogni giorno, settimana o mese. Tuttavia, tale ritmo può essere diverso tra i membri del team che lavorano in uno spazio esclusivamente digitale. Negli spazi in cui è presente un mix ibrido di partecipanti digitali e fisici, i QI assistono a un terzo ritmo diverso in azione. Questo requisito è tutt'altro che irrilevante, poiché i membri del team possono formare in modo naturale sottogruppi in base alla loro prossimità fisica. Questi aspetti, a loro volta, vengono percepiti come causa di livelli ridotti di dinamicità del team, mettendo in discussione la possibilità di interagire sia in modo divergente che convergente per esternalizzare e interiorizzare conoscenze e informazioni (Schoug et al., 2022). In particolare, i partecipanti sottolineano come la creazione di una struttura di squadra dinamica richieda interazioni collettive difficilmente replicabili nei contesti ibridi:

Citazione 1: la componente di dinamismo di squadra si verifica solo se ho la possibilità di interagire come gruppo" (Q11).

Allo stesso tempo, altri intervistati evidenziano come l'assenza di compresenza fisica limiti la lettura delle dinamiche relazionali:

Citazione 2: non riesci a cogliere le reazioni, le espressioni, quello che normalmente capisci stando insieme" (Q12)

mentre la frammentazione dei ritmi di lavoro riduce ulteriormente la continuità delle interazioni:

Citazione 3: "ognuno ha i suoi tempi, e diventa difficile allinearsi davvero" (Q13).

Sulla base delle sfide sopra identificate e a causa della pressione temporale per implementare i cambiamenti, i quadri intermedi sono stati costantemente coinvolti in

un discorso dominato da un approccio più operativo che relazionale. La maggior parte dei QI ha riferito che, per privilegiare l'efficienza, ha scelto di dare meno enfasi al raggiungimento di una corrispondenza relazionale ed emotiva, concentrandosi invece sulla responsabilità individuale rispetto a quella condivisa del team. Questi risultati evidenziano come la rispazializzazione e la ritemporalizzazione del lavoro ibrido abbiano generato nuove affordance di spazio e tempo, offrendo ai QI maggiore autonomia e favorendo la cooperazione negli "spazi relazionali" orientati verso il basso, principalmente attraverso interazioni dirette e individuali, incrementando al contempo la visibilità dei QI nei confronti dei clienti. Allo stesso tempo, questi assetti spazio-temporali ibridi hanno imposto ai QI di adottare nuove strategie narrative per mantenere una certa efficacia a livello di team, pur continuando a generare sfide nella creazione di dinamiche interpersonali a livello collettivo.

5 Discussione

Questo studio, esaminando l'esperienza dei quadri intermedi — attori chiave nei processi di scambio di conoscenze e apprendimento organizzativo nel contesto del cambiamento strategico — mostra come la riconfigurazione delle strutture spazio-temporali nello "spazio relazionale" ibrido non solo generi nuove possibilità di azione, ma introduca anche vincoli che limitano la capacità degli attori di sostenere i processi sociali iterativi alla base dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento organizzativo. Adottando la prospettiva dei quadri intermedi, lo studio sviluppa una serie di implicazioni articolate nelle seguenti direttrici.

5.1 Implicazioni teoriche

In primo luogo, questo studio contribuisce alla ricerca sul lavoro ibrido e scambio delle conoscenze, teorizzando lo "spazio relazionale" ibrido come una condizione epistemica che plasma le modalità attraverso cui i flussi di conoscenza vengono *enacted* (e.g., Leonardi, 2023). Mentre un corpus crescente di studi sul lavoro ibrido (Griva et al., 2024; Choudhury et al., 2022; Zamani et al., 2025) tende a trattare lo "spazio relazionale" come uno sfondo contestuale per l'interazione e il coordinamento, al contrario, questo studio contribuisce a questa letteratura mostrando come esso rappresenti invece una condizione che riconfigura le affordance spazio-temporali, le quali a loro volta plasmano il modo in cui i flussi di conoscenza vengono attivati e sostenuti. In particolare, lo studio dimostra come il distanziamento spaziale, la frammentazione temporale e la mediazione digitale non alterano soltanto la frequenza o la ricchezza delle interazioni, ma intervengono nei processi di costruzione condivisa della conoscenza.

In secondo luogo, lo studio contribuisce alla comprensione del ruolo dei quadri intermedi nei processi di apprendimento organizzativo, mostrando come la riconfigurazione delle affordance nello "spazio relazionale" ibrido incida sulla loro capacità di sostenere la spirale della conoscenza (Nonaka et al., 2007). I risultati

evidenziano come i vincoli spazio-temporali riducano la possibilità dei QI di costruire rappresentazioni “profonde” delle differenze di conoscenza tra livelli gerarchici, compromettendo il loro agency di mediatori e creatori di senso (Balogun, 2003; Floyd e Wooldridge, 2000).

In terzo luogo, lo studio si pone in controtendenza rispetto alla narrativa dominante sul lavoro ibrido, che ne enfatizza flessibilità e autonomia (Choudhury et al., 2022; Zamani et al., 2024). I risultati mostrano come tali benefici possano essere accompagnati da effetti paradossali: se da un lato le tecnologie digitali ampliano le possibilità di coordinamento e interazione, dall’altro possono indebolire i processi sociali iterativi che sostengono l’apprendimento organizzativo. Questo contributo evidenzia che le affordance nei contesti ibridi non sono intrinsecamente positive, ma assumono una natura ambigua, in quanto possono simultaneamente agevolare e vincolare i processi sociali.

5.2 Implicazioni pratiche

Dal punto di vista manageriale, i risultati evidenziano la necessità per le organizzazioni di progettare attivamente le configurazioni spazio-temporali del lavoro ibrido, al fine di sostenere condizioni favorevoli allo scambio di conoscenze. In particolare, le organizzazioni dovrebbero creare opportunità intenzionali di interazione, sia fisiche sia digitali, che consentano ai quadri intermedi di mantenere visibilità, continuità relazionale e capacità di mediazione tra i livelli. Inoltre, emerge l’importanza di bilanciare flessibilità e coordinamento, evitando che l’autonomia resa possibile dalle tecnologie si traduca in una frammentazione dei processi sociali. In questo senso, la progettazione del lavoro ibrido non dovrebbe limitarsi a offrire libertà spazio-temporale, ma considerare attivamente le condizioni che permettono lo sviluppo di relazioni significative e di una condivisione “profonda” delle conoscenze.

6 Conclusioni e limitazioni

Questo studio offre una contro-narrazione rispetto alla letteratura che esalta il lavoro ibrido come “il meglio di entrambi i mondi” (Choudhury et al., 2022), mostrando che, sebbene venga percepito come altamente flessibile e autonomo, esso può diventare un elemento di rigidità organizzativa. I risultati evidenziano che, mentre le tecnologie digitali creano condizioni favorevoli per la condivisione efficace delle conoscenze, esse possono anche agire come vincoli che limitano la possibilità di sviluppare una “condivisione profonda”, necessaria per affrontare le differenze interpretative tra i diversi livelli dell’organizzazione (Nicolini et al., 2012). Quando si riduce la capacità degli agenti sociali, come i quadri intermedi, di rappresentare in modo immediato e approfondito le differenze di conoscenze tra i livelli gerarchici, si manifestano rischi per lo scambio di conoscenza e l’apprendimento a lungo termine, con effetti su creatività e innovazione (Kellogg et al., 2006; Carlile, 2004).

Oltre ai limiti derivanti dal disegno basato su un singolo caso, questo studio presenta altre limitazioni. In primo luogo, la ricerca è contestualizzata nella filiale italiana di una grande istituzione finanziaria, caratterizzata da specifiche dinamiche organizzative e culturali; ciò limita la trasferibilità dei risultati ad altri settori, organizzazioni o Paesi. In secondo luogo, i dati sono stati raccolti in un periodo di sei mesi durante un'importante operazione di cambiamento, e le osservazioni potrebbero differire in contesti più stabili.

Inoltre, lo studio si concentra sui quadri intermedi come attori sociali della conoscenza, senza includere in modo diretto la prospettiva di altri attori (top management, collaboratori diretti, clienti), limitando la comprensione dei flussi complessivi di conoscenza in contesti ibridi. La natura qualitativa e il singolo caso impediscono una generalizzazione statistica dei risultati, suggerendo la necessità di futuri studi multi-sito o quantitativi. Ulteriori limitazioni riguardano le tecnologie digitali: pur concentrandosi sulle affordance spazio-temporali, lo studio non considera sistematicamente le differenze tra strumenti digitali e le loro caratteristiche di usabilità, che potrebbero influenzare le dinamiche relazionali e di conoscenza. Infine, i dati derivano da interviste e osservazioni, esposte a percezioni soggettive e bias, mentre l'evoluzione rapida del lavoro ibrido può rendere parzialmente obsoleti alcuni risultati.

Queste limitazioni rimandano alla necessità di future ricerche per esplorare sistematicamente gli spazi ibridi fisici e virtuali, e approfondire il modo in cui la comprensione dell'apprendimento organizzativo si modifica nella quotidianità dei contesti ibridi, con particolare attenzione alle modalità per valorizzare le capacità creative e sociali dei quadri intermedi nella gestione del cambiamento.

Bibliografia

- Adisa, T.A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O.D. 2021. Remote working and employee engagement: A qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 36(5): 1835–1850
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Apesoa-Varano, E. C. (2013). Interprofessional conflict and repair: A study of boundary work in the hospital. *Sociological Perspectives*, 56, 327–349.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549
- Beane, I.M., & Leonardi, P. (2025) Pace Layering as a Metaphor for Organizing in the Age of Intelligent Technologies: Considering the Future of Work by Theorizing the Future of Organizing. *Journal of management studies*, 62 (5), 2025-2052
- Benabid, M., & Mikhaeil, A. CH. (2024). The visibility paradox: Impediment or benefit to vicarious learning in hybrid work environments? *Information System Journal*, 35(2), 480-503
- Carlile, P.R. (2002). A Pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13, 442-455.

- Chaharbaghi, K., & Cripps, S. (2007). Collective Creativity: Wisdom or Oxymoron? *Journal of European Industry Training* 31: 626-638.
- Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4): 579-604.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, 24 (2), 107-188.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, A. CH., & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *Harvard Business School*, March 2022.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 373-397.
- Crossan, M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Cunliffe, A.L. (2022). Must I Grow a Pair of Balls to Theorize about Theory in Organization and Management Studies? *Organization Theory*, 3(3). <https://doi.org/10.1177/26317877221109277> (Original work published 2022)
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9, 284-295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in ‘New’ Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42, 5, 675-695.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2020). Changing Organizational Conditions: Experiences of Introducing and Putting Function-Shared Leadership (FSL) into Practice in Schools and Pre-Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 20(4), 672-689.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M.M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past present and future. *Journal of Management Studies*, 37, 783-796
- Fang, Y., Neufeld, D., & Zhang, X. (2022). Knowledge coordination via digital artefacts in highly dispersed teams. *Information Systems Journal*, 32(3), 520-543. <https://doi.org/10.1111/isj.12358>
- Fayard, A.L., & Weeks, J. (2007). Photocopiers and Water Coolers: The Affordances of Informal Interaction. *Organization Studies*, 28, 605-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606068310>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2003). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485
- Ford, J. M., Harding, H.N., Gilmore, S., & Richardson, S. (2017). Becoming the leader: Leadership as material presence. *Organization Studies*, 38, 1553-1571
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage Publications Ltd.

- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265–287. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/30036531>
- Griva, A., Kruse, L.C., Hattinger, M., Hogberg, K., Pappas, I., & Conboy, K. (2024). Making space for time: Strategies for the Design of Time-aware Hybrid Work. *Information Systems Journal*, 1–35
- Heyden L. M.M., Fourné, P. L. S., Koene, A. S. B., Werkman, R., & Ansari, Sh. (2017). Rethinking ‘Top-Down’ and ‘Bottom-Up’ Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985
- Jacobs, E. (2021). The new frontiers of hybrid work take shape. Financial Times <https://www.ft.com/content/f568997c-513c48b0-8422-fabacda46418>
- Jain, T., Currie, G., & Aston, L. (2022). Covid and working from home: Long-term impacts and psychosocial determinants. *Transportation Research*, 156: 52–68, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.007>.
- Jassy, A. (2024). Message from CEO Andy Jassy: Strengthening our culture and teams. About Amazon. September 16 <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>.
- Kellogg, K.C. (2009). Operating room: Relational spaces and micro institutional change in surgery. *American Journal of Sociology*, 115: 657–711
- Klein, S., & Watson-Manheim, M. B. (2021). The (re-)configuration of digital work in the wake of profound technological innovation: Constellations and hidden work. *Information and Organization*, 31(4), 100377.
- Langlely, A., Lindberg, K., Mørk, Bjørn E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations and organizations: from cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13 (2), 704-736. doi:10.5465/annals.2017.0089 ISSN 1941-6067.
- Leonardi, P.M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? Do we need them? In P.M. Leonardi, B.A. Nardi & K. Jannis (Eds.), *Materiality and Organizing*. Oxford: Oxford University Press, 25–48.
- Leonardi, P. M. (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: Novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4).
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development. *Learning Organization*, 14 (2), 186-202
- Manca, C., Crevani, L., Sergi, V., & Falkman, L. L. (2025). That was easier when we were sitting together: Managerial work as ordering with place. *Management Learning* 0(0)
- Nathues, E., van Vuuren, M., Endedijk, M. D., & Wenzel, M. (2024). Shapeshifting: How boundary objects affect meaning-making across visual, verbal, and embodied modes. *Human Relations*, 78, 279-311.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning: *International Journal of Strategic Management*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.
- Ohlsson, J. (2013). Team learning: Collective reflection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 296–309.
- Okhuysen, G.A., & Bechky, B.A. (2009). 10 Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 3, 463–502.
- O’Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433–452.
- Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2002). It’s about Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13, 684–700. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.684.501>
- Paananen, S. (2020). Sociomaterial relations and adaptive space in routine performance. *Management Learning*, 51(3), 257–273
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
- Ralet-Croset, N. (2013). When urban space becomes organizational space: a space-based coordination to deal with volatile and recurring problems of urban incivility. Post-Print halshs-02060865, HAL.
- Reimer, M., Van Doorn, S., & Heyden, M. L. (2016). ‘Where the rubber hits the road’: a panel discussion on management control systems at the middle management level. *Journal of Management Control*, 27, 281– 87.
- Reinecke, J., & Lawrence, T. B. (2022). The role of temporality in institutional stabilization: A process view. *Academy of Management Review*, 48.
- Ropo, A., De Paoli, D., Salovaara, P., & Sauer, E. (2015). *Leadership in spaces and places*. Cheltenham: Elgar Publishing.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *The Journal of Management Studies*, 42(7), 413–1441
- Rupcic, N. (2022). Team learning in the context of learning organizations. *The Learning Organization*, 29(2), 191–201
- Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684–701.

- Schoug, A., Avby, G., Rubin, V., & Ohlsson, J. (2025). Collective creativity through a learning lens: Paradoxes of convergence and divergence in an art and theatre project. *Management Learning*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/13505076251348234>
- Slocombe, T. E., & Bluedorn, A. C. (1999). Organizational behaviour implications of the congruence between preferred polychronicity and experienced work-unit polychronicity *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 75–99
- Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663-1683. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- Teevan, J. (2022). How hybrid work will make work more intelligent. Proceedings of the 31st ACM International Conference on Information & Knowledge Management, <https://doi.org/10.1145/3511808.3558585>.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity Leadership: Enabling People and Organizations for Adaptability. *Organizational Dynamics*, 46, 9-20
- Urrila, L.I., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
- Watson Fritz, M. B., Narasimhan, S., & Rhee, H. S. (1997). Communication and coordination in the virtual office. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 7–28. <https://doi.org/10.1080/07421222.1998.11518184>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221
- Zamani, E. D., Watson-Manheim, M. B., Abbott, P., & Lin, A. (2024). The new wave of 'hybrid' work: An opportunity to revise assumptions and build theory. *Information Systems Journal*
- Xu, X., Lewandowski, Jr. G., & Aron, A. (2019). The Self-Expansion Model and Relationship Maintenance. In B.G Ogolsky, J.K Monk (Eds.), *Relationship Maintenance: Theory, Process, and Context. Advances in Personal Relationships*. Cambridge University Press; 86-106.

Tabella n. 1- Esempio di codici

Codici	Temi	
--------	------	--

		Dimensione aggregata
Riduzione degli spazi formali di relazione con i superiori	Aumento della distanza spaziale che determina l'invisibilità della conoscenza tacita ed esplicita	Flusso ascendente della conoscenza (con i superiori)
Riduzione degli spazi informali di relazione per dialogare con i superiori		
Le conoscenze provenienti dai QI fluiscono con minore frequenza	Flusso intempestivo di conoscenze che spinge verso l'alienazione dei QI	
Disponibilità di fonti digitali che forniscono un accesso tempestivo alle informazioni		
Maggiore velocità nello scambio di comunicazioni, maggiore efficienza con i subordinati	Molteplicità delle disposizioni spazio-temporali	Flusso discendente della conoscenza (con subordinati, clienti, team)
Più interazioni individuali		
Maggiore flessibilità per la risoluzione autonoma dei problemi		