

La fatica dell'Infinite Workday: vivere e lavorare senza margini

di Sara Barberotti

La fotografia scattata dal Work Trend Index 2025 di Microsoft¹ ha colpito per la chiarezza con cui mette in numeri ciò che molti osservano quotidianamente: durante la giornata lavorativa un dipendente viene interrotto, in media, ogni due minuti. Sommando email, chat, notifiche e riunioni, il totale arriva a circa 275 interruzioni quotidiane. In parallelo, la giornata si è allungata: c'è un +16% di riunioni dopo le ore 20 rispetto all'anno precedente e oltre 50 messaggi arrivano stabilmente fuori orario.

Il report, pubblicato a giugno come approfondimento del Work Trend Index annuale di aprile, ha fornito ulteriori dettagli che hanno contribuito a riportare il tema al centro del dibattito internazionale. Tra i dati più significativi spiccano il 40% dei dipendenti che controlla le email prima delle 6 del mattino, con un picco di traffico digitale nelle ore notturne; l'aumento dei meeting, distribuiti ormai secondo un "triplo picco" di attività (mattina presto, metà pomeriggio, tarda sera), che spezza il ritmo della giornata e annulla i momenti di recupero; la crescita fino al 42% degli scambi di messaggi fuori orario rispetto all'anno precedente.

La dimensione quantitativa è impressionante. In media un lavoratore gestisce 117 email al giorno, mentre tra il 40 e il 60% del tempo di manager e professionisti è assorbito esclusivamente dalla corrispondenza elettronica. Ogni interruzione, anche minima, comporta un costo elevato: per ritrovare il filo di un compito servono 23-25 minuti di concentrazione continua. Lo studio *Three-quarters of employees distracted by notifications – survey finds*² della rivista "People Management", uscito a giugno 2024, condotto su 500 lavoratori britannici, ha calcolato una media di 160 interruzioni quotidiane, con il 31% dei dipendenti che dichiara di essere disturbato almeno ogni quarto d'ora.

Le conseguenze non sono solo organizzative, ma anche psicologiche. Una ricerca condotta dall'Università del Lussemburgo³ su oltre mille lavoratori ha dimostrato che l'email *overload* non incide soltanto sulla produttività, ma aumenta i livelli di stress, abbassa la soddisfazione professionale e perfino la qualità della vita. L'assenza di sovraccarico, al contrario, riduce lo stress fino al 95%. Nel Regno Unito quasi la metà dei lavoratori (47%), secondo un'indagine di YouGov,⁴ chiede di introdurre periodi di *digital silence*: blocchi orari in cui nessuna comunicazione digitale sia consentita, per restituire spazi al lavoro profondo. Non si tratta di capricci, ma di un bisogno strutturale, confermato anche da Reuters Institute,⁵ che ha parlato di *alert fatigue* e ha documentato come il 43% degli utenti disattivi le notifiche sul proprio telefono per non soccombere a un flusso continuo che logora l'attenzione.

¹ Microsoft, *Work Trend Index 2025: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part*, aprile 2025; e Microsoft, *The New Productivity Paradox*, giugno 2025.

² Rob Gray, *Three-quarters of employees distracted by notifications – survey finds*, "People Management", 12 giugno 2024.

³ Anja Van den Broeck et al., *Email overload in the workplace: The effects on stress and wellbeing*, Université du Luxembourg, 2023.

⁴ YouGov UK, *Digital Silence at Work Survey*, 2023.

⁵ Reuters Institute for the Study of Journalism, *Digital News Report 2023*, University of Oxford.

La pandemia aveva reso evidente la fragilità di questi equilibri. Nel 2020 il passaggio repentino al remoto aveva trasformato le case in uffici permanenti e la giornata lavorativa si era dilatata senza sosta. Ci si sarebbe potuti aspettare che con il ritorno all'ibrido, negli anni successivi, si tornasse a un tempo più lineare, scandito dai confini naturali della presenza in ufficio. E invece no: quel tempo non è stato recuperato. La giornata non è tornata normale, ma si è stabilizzata in una forma nuova, spezzettata, senza margini chiari.

Il problema, dunque, non è solo quantitativo – troppe email, troppe notifiche – ma qualitativo. È il modo stesso in cui concepiamo il lavoro a essere cambiato. Sempre più spesso non si è valutati per ciò che si produce, ma per la disponibilità permanente. La presenza digitale continua è diventata un surrogato della produttività: il lavoratore che risponde subito è percepito come efficiente, anche se passa ore a inseguire messaggi che non generano alcun risultato concreto. È un mutamento culturale profondo: il valore si misura non nel fare, ma nell'esserci.

Qui entra in gioco un nodo filosofico. Lavorare non significa più concentrare energie su un compito, ma moltiplicare micro-azioni giustificate dall'urgenza altrui. Da tempo alcuni studiosi osservano che il lavoro contemporaneo ha smesso di essere misurato sui risultati e viene valutato sulla presenza costante. Richard Sennett,⁶ nel saggio *La corrosione del carattere* (1998), ha descritto questo fenomeno come una progressiva erosione della capacità di dare coerenza e continuità al proprio percorso professionale: se il senso del lavoro è solo nella disponibilità immediata, scompare la costruzione di un'opera, di un futuro. Hannah Arendt,⁷ riflettendo sulla distinzione tra lavoro e azione in *Vita Activa* (1958), evidenziava come il lavoro ripetitivo e privo di finalità trascendente rischi di ridurre l'esperienza umana a pura sopravvivenza. Il parallelismo con l'iperconnessione contemporanea è evidente: anche oggi, seppur in forme diverse da allora, la ripetizione continua di micro-azioni rischia di svuotare di senso l'agire.

Il paradigma del *just in time* comunicativo – rispondere subito, in tempo reale – produce così una mole enorme di attività frammentarie che, a posteriori, si rivelano spesso inutili. Una mail scritta di fretta, un meeting improvvisato, una notifica che richiede una verifica ridondante: tutto questo genera lavoro apparente, che occupa ma non costruisce. È il paradosso del nostro tempo: mentre la tecnologia prometteva efficienza, abbiamo creato un ecosistema di micro-compiti che consuma più tempo di quello che libera.

Ma la questione non riguarda soltanto la dimensione individuale. Sul piano collettivo, questa trasformazione ridisegna il contratto psicologico tra azienda e lavoratore. Se il metro di valutazione è la reattività, e non il risultato, la qualità del lavoro perde centralità. E se il tempo non ha più confini, anche il diritto al riposo diventa fragile. Non a caso in Europa si discute del diritto alla disconnessione, che in Francia è legge dal 2017, in Spagna dal 2018 e in Belgio dal 2022. In Italia è stato depositato al Senato il 6 novembre 2024 il disegno di legge 1290,⁸ che punta a rendere ancora più stringenti le regole della disconnessione. La proposta prevede, tra l'altro, l'obbligo di almeno dodici ore di riposo tra un turno e l'altro e il divieto di inviare comunicazioni di lavoro –

⁶ Richard Sennett, *La corrosione del carattere. Le conseguenze personali del lavoro nel nuovo capitalismo*, Milano: Feltrinelli, 1999 (ed. orig. *The Corrosion of Character*, New York: W.W. Norton & Company, 1998).

⁷ Hannah Arendt, *Vita activa. La condizione umana*, Milano: Bompiani, 1994 (ed. orig. *The Human Condition*, Chicago: University of Chicago Press, 1958).

⁸ Senato della Repubblica, *Disegno di legge n. 1290: Diritto alla disconnessione*, depositato il 6 novembre 2024.

email, messaggi, chiamate – al di fuori dell’orario stabilito. Se approvato, questo passaggio segnerebbe una nuova fase: dal principio generale già riconosciuto si passerebbe a un sistema di tutele concrete e vincolanti, in grado di incidere davvero sull’organizzazione delle giornate e sul modo in cui le imprese strutturano la propria comunicazione interna.

Un passo avanti sul tema, relativamente ai lavoratori in modalità flessibile da remoto, è stato compiuto con l’introduzione del lavoro agile attraverso la legge 81 del 2017.⁹ Fin dall’inizio, questa normativa ha stabilito che ogni accordo di smart working dovesse prevedere tempi di riposo e misure per garantire la disconnessione dagli strumenti digitali. Non si trattava di un’opzione, ma di un elemento strutturale del nuovo modo di lavorare. La pandemia ha accelerato l’uso massiccio di queste forme organizzative e, nel 2021, con la legge di conversione del decreto 30,¹⁰ il principio è stato ulteriormente rafforzato: il diritto alla disconnessione è stato riconosciuto in modo esplicito, con l’obiettivo di tutelare i tempi di vita personale e di impedire che la flessibilità del lavoro da remoto si trasformi in una reperibilità senza limiti. La normativa ha così sancito che il diritto al riposo non può essere sospeso dalle tecnologie, riaffermando un confine minimo di civiltà organizzativa dentro un contesto di trasformazione accelerata.

Accanto alla legge, anche la contrattazione collettiva ha svolto un ruolo significativo. In Italia il tema è stato inserito in diversi accordi collettivi, come quelli nel settore bancario e in alcune multinazionali che hanno introdotto fasce di reperibilità ridotte e blocchi automatici dell’invio di email notturne.

Qui la dimensione sindacale diventa cruciale. Non si tratta solo di difendere il tempo libero, ma di ripensare la stessa architettura delle comunicazioni lavorative. Gli accordi aziendali possono introdurre regole concrete: orari di silenzio digitale, protocolli su quali canali usare per quali scopi, riduzione delle riunioni ad hoc, fasce di concentrazione protette. Non è utopia: molte imprese hanno già previsto sistemi di *right to disconnect* che bloccano l’invio di email dopo una certa ora o che riducono la reperibilità a finestre definite. È un terreno su cui i corpi intermedi possono agire con forza, portando dentro i contratti clausole che tutelano non solo la salute, ma anche la qualità del lavoro.

C’è un valore aggiunto in questo approccio: restituire senso al lavoro. Perché l’iper connessione non è solo un problema di produttività, ma di significato. Lavorare dovrebbe voler dire trasformare energia in risultato, non rincorrere notifiche in un gioco infinito. Restituire al tempo la sua dignità significa anche ridare al lavoro la sua funzione sociale e personale: produrre valore, costruire futuro, non bruciare ore in micro-interazioni senza memoria.

La sfida, allora, è culturale prima ancora che tecnologica. Non basterà affidarsi all’intelligenza artificiale per riassumere o filtrare messaggi: senza una cornice contrattuale e culturale, anche gli strumenti più avanzati rischiano di moltiplicare il rumore. Serve invece un cambio di paradigma: il coraggio di affermare che non tutto va risposto subito, che non ogni riunione è necessaria, che il tempo di concentrazione è un bene collettivo.

⁹ Legge 22 maggio 2017, n. 81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e per favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.

¹⁰ Legge 6 maggio 2021, n. 61, di conversione del D.L. 13 marzo 2021, n. 30.

Da qui emerge la vera domanda: cosa significa lavorare, oggi? Se il lavoro si dissolve in una disponibilità costante, rischia di perdere il suo stesso senso. La risposta sta nella capacità di ridisegnare confini: attraverso leggi, accordi, pratiche quotidiane, leadership coerente. Custodire il tempo non è nostalgia di un'epoca pre-digitale: è l'unico modo per ridare spessore all'esperienza lavorativa e difendere la dignità di chi lavora.

La giornata senza margini non è un destino imposto dalla tecnologia: è un prodotto organizzativo e culturale. E proprio per questo può essere trasformata.