

Produttivi, ma soli: perché stiamo perdendo le relazioni sul posto di lavoro

vita.it/idee/produttivi-ma-soli-perche-stiamo-perdendo-le-relazioni-sul-posto-di-lavoro

May 21, 2026

Idee Società

Il tasso di partecipazione delle persone al proprio lavoro continua a scendere, mentre aumentano stress e solitudine. Che cosa abbiamo fatto dell'aspetto sociale del nostro ruolo professionale?

di [Riccarda Zezza](#)



Ho partecipato a una conferenza dedicata ai responsabili delle risorse umane delle aziende il cui tema era il benessere, ma il sottotesto è stato “la solitudine”. Per non andare lontano dai termini a noi familiari, lo chiamiamo “stress”, ma mai come in questa epoca sembra che la sua fonte primaria, oltre all’over lavoro, sia l’incapacità o l’impossibilità di connettersi agli altri. **È un dato di fatto che il livello di partecipazione delle persone al proprio lavoro non abbia fatto che scendere negli ultimi anni, ma qualcosa è successo con la pandemia e forse, a quattro anni di distanza dalla sua conclusione, è venuto il momento di verificare cosa e, soprattutto, perché.**

Chi studia la scienza delle transizioni sa che non è la transizione in sé a comportare necessariamente una crisi, ma il modo in cui viene elaborata. La nostra specie è preparata agli “urti”: la nostra adattabilità riguarda proprio la nostra capacità di reagire ai cambiamenti e trovare nuovi assetti, ma il punto della ripartenza dopo un colpo traumatico può essere radicalmente diverso a seconda di come e quanto siamo consapevoli di quel che ci è successo.

L'andamento della curva di una transizione è così: immediatamente dopo il colpo c'è un momento di “solievo” – pensavamo sarebbe andata peggio – a cui però segue una fase depressiva quando ci si rende conto che le conseguenze dell'urto si protraggono nel tempo. Poi si elabora come uscirne, e, a seconda del livello di consapevolezza con cui, come individui ma anche come gruppi sociali, si disegna il nuovo inizio, questo avrà un livello di partenza migliore o peggiore di quello con cui si è entrati nella crisi.

Quindi ogni crisi è un'opportunità per ripartire meglio di prima: nella sua imprevedibilità e rottura con lo stato delle cose, è nei fatti la migliore opportunità che abbiamo per cambiarle.

Che cosa abbiamo fatto di questa opportunità, dopo il covid?

È diventato naturale fare riunioni “da remoto”. Meno spostamenti, più sostenibilità e flessibilità di gestione di vita e lavoro: lo smart working è diventato subito un privilegio ambito e giustificato da molta semplificazione. Si è però tradotto anche in un aumento esponenziale delle riunioni (liberate dai buffer degli spostamenti) e, soprattutto, da una drastica riduzione della socialità.

Incontrarsi online non è come incontrarsi di persona. Non lo sarebbe nemmeno se potessimo usare degli ologrammi invece delle videoconferenze. Siamo una specie sociale, che senza gli altri muore. La solitudine aumenta del 26–32% il rischio di mortalità prematura. L'isolamento accelera il declino cognitivo. Stare con gli altri “online”, per la nostra biologia, non equivale a stare con gli altri: secondo la *Displacement hypothesis* citata in [una ricerca](#) del 2024, il tempo online prende il posto delle interazioni fisiche senza però soddisfarne il bisogno biologico.

A peggiorare le cose, le dinamiche “fredde” delle riunioni online hanno iniziato a influenzare anche le dinamiche sociali di chi lavora in presenza. Anche nel lavoro cosiddetto ibrido, si è creata una distanza, una modalità relazionale impostata sull'efficienza: su una presenza orientata esclusivamente alla transazione professionale. Nessuno, nelle video conferenze, spende i primi cinque minuti per parlare del tempo, del figlio malato, della partita di calcio. E, un poco alla volta, lo facciamo sempre meno anche di persona.

La descrizione del ruolo professionale: del vestito che indossiamo entrando in ufficio (fisicamente o virtualmente) si è così ridotta, perdendo spessore umano. Era uno spessore

che nasceva dalle interazioni inefficienti e improvvisate dei momenti improduttivi: quelle in cui si andava oltre la descrizione del ruolo professionale. Dinamiche da “macchinetta del caffè”, che ormai sembra un’icona del secondo millennio.

Un minore spessore nella descrizione del proprio ruolo lavorativo (attribuirvi meno caratteristiche, ridurlo all’essenziale) indica una partecipazione inferiore del “sé” al lavoro: ed è questa la chiave del “disingaggio”, secondo lo psicologo che per primo ha parlato di questo [fenomeno](#), William Kahn.

Alcuni dati:

il **27%** dei full remote sperimenta solitudine quotidiana vs. 20–21% in presenza – Δ +6/7 pp ([Gallup 2025](#))

il **53%** dei remote worker si sente meno connesso ai colleghi ([Pew 2023](#))

meno 4,6 punti % il tempo con persone di altri nuclei familiari dal 2003 al 2019 negli USA ([Atalay 2024](#))

+45% di ore da soli per i giovani americani 15–29 anni tra il 2010 e il 2023 ([BLS / Our World in Data](#))

+5,7 punti % probabilità di sentirsi soli per chi usa social media 4+ ore/giorno ([d’Hombres & Gentile 2024](#))

10% di engagement lavorativo in Italia, il più basso in Europa (Gallup 2025)

È successo, apparentemente, senza che lo volessimo. La fase di elaborazione della transizione dalla modalità lavorativa pre-pandemia a quella post pandemia non è avvenuta: abbiamo cristallizzato pratiche emergenziali, ma non ci siamo messi d’accordo su quel che avremmo fatto una volta finita l’emergenza. Che cosa avremmo imparato? Che cosa avremmo cambiato, di quel che non funzionava prima? Come avremmo evitato i rischi di un nuovo inizio che ci facesse stare peggio di come stavamo prima? E, adesso che sappiamo di stare peggio di prima, come ne usciamo?

Indietro non si torna e abbiamo la sensazione che velocità e complessità rendano impossibile scegliere qualcosa di diverso da come lavoriamo oggi.

Anche i manager hanno “mollato”: dal 2022 ad oggi il loro livello di coinvolgimento nel lavoro è sceso complessivamente di **9 punti percentuali**. Eppure, nella percezione della sua mancanza, la dimensione umana non è mai stata più presente di oggi. La davamo per scontata e per molto tempo lo è stata: stare insieme ci sembrava ovvio, naturale, inevitabile quanto adesso ci sembra invece ovvio “non incontrare” qualcuno per conoscerlo, per lavorarci insieme. Adesso invece ci manchiamo e, anche se non sappiamo dare un nome a questa mancanza, ne stiamo subendo le conseguenze in termini di salute,

benessere, persino di senso e, di conseguenza, di produttività. Ma non è mai troppo tardi per immaginare un nuovo “nuovo inizio” – anche se per innescarlo, forse, servirebbe un'altra crisi.

Credit foto: Unplash