



UN DOCUMENTO DEL METODO UNPLUGGED PER CHI ORGANIZZA IL LAVORO

Le cifre famose sul digitale al lavoro: quali reggono e quali no

Sei numeri che circolano nelle slide, negli articoli e nei corsi, verificati alla fonte. E tre risultati solidi da usare al loro posto.

Remo Angeloni · Metodo Unplugged · ottobre 2026

PRIMA DI COMINCIARE

Perché verificare un numero prima di usarlo

Chi si occupa di persone e di organizzazione riceve ogni settimana qualche numero sul digitale: in una presentazione di un fornitore, in un articolo, in un corso. Molti di questi numeri hanno una cosa in comune: nessuno è mai risalito alla loro origine.

Preparando la terza edizione del libro *Unplugged, il Metodo di Digital Detox* li abbiamo verificati uno per uno sulle fonti primarie: articoli scientifici, atti di convegno, dati originali. Questo documento raccoglie la parte che serve a chi lavora in azienda.

Nella prima parte trovi sei cifre famose che non hanno superato la verifica, ciascuna con il motivo e con ciò che si può dire al suo posto. Nella seconda, tre risultati che invece reggono, su attenzione, interruzioni e pause: meno spettacolari, e molto più utili per decidere.

Il problema dell'attenzione al lavoro è serio anche senza gonfiarlo. Quando lo si misura bene, diventa difficile da ignorare.

Come leggere i verdetti

REGGE

Verificato sulla fonte primaria, dentro il perimetro dello studio.

REGGE CON LIMITI

Il risultato è vero, ma vale alle condizioni indicate, e c'è almeno uno studio che lo complica.

NON REGGE

Nessuna fonte, fonte letta male, oppure smentito dagli studi che sono venuti dopo.

Una domanda vale per ogni cifra, anche per quelle di questo documento: chi lo dice, e con quali dati?

PARTE PRIMA

Sei cifre che non reggono

NON REGGE

«La soglia di attenzione è scesa a otto secondi, meno di quella di un pesce rosso.»

Cosa dice la verifica. viene da un report commerciale di Microsoft Canada del 2015, mai sottoposto a revisione. Il confronto con il pesce rosso, la parte che ha reso la frase famosa, non ha alcuna origine scientifica.

Cosa si può dire invece. le misure vere sull'attenzione al lavoro esistono e sono nella seconda parte. Misurano un'altra cosa, e la misurano bene.

NON REGGE

«Il multitasking costa il 40% della produttività.»

Cosa dice la verifica. la cifra risale a una dichiarazione dello psicologo David Meyer alla CNN, nell'agosto 2001, in cui parlava di un costo che può arrivare «al 20 o 40 per cento». Lo studio a cui viene associata (Rubinstein, Meyer ed Evans, 2001) misura il costo del passaggio da un compito all'altro, in decimi di secondo, su esercizi di laboratorio. La produttività non l'ha misurata.

Cosa si può dire invece. il costo di ogni cambio di compito è reale e piccolo. Diventa importante per accumulo, ed è per questo che conta quante volte al giorno il lavoro viene spezzato.

NON REGGE COSÌ COM'È

«Dopo un'interruzione servono 23 minuti e 15 secondi per riprendere la concentrazione.»

Cosa dice la verifica. la cifra al secondo viene da un'intervista giornalistica del 2006 a Gloria Mark, non da uno studio pubblicato. Lo studio pubblicato dal suo gruppo (Mark, González e Harris, 2005), che ha osservato lavoratori d'ufficio nella loro giornata reale, misura un'altra cosa: dopo quanto tempo, in media, si torna a un'attività interrotta nello stesso giorno. Circa venticinque minuti, di solito dopo essersi occupati di altre due attività nel frattempo.

Cosa si può dire invece. un'interruzione vera non dura quanto la notifica che la provoca: il lavoro lasciato aspetta, e in mezzo si accumulano altre cose. E lo studio successivo dello stesso gruppo dice qualcosa di ancora più utile (seconda parte).

NON REGGE

«La sola presenza del telefono sulla scrivania, anche spento, riduce le capacità cognitive.»

Cosa dice la verifica. è l'effetto «brain drain» (Ward e colleghi, 2017). Una replica diretta e preregistrata su circa cinquecento persone (Ruiz Pardo e Minda, 2022) non lo ritrova. La sintesi più ampia disponibile (Parry, 2024), 166 misure da 33 studi, lo trova praticamente nullo.

Cosa si può dire invece. il telefono che resta lì non rende meno intelligenti. Il costo nasce quando il telefono interrompe, ed è lì che conviene intervenire.

NON REGGE

«Spegnete le notifiche e le persone useranno meno il telefono.»

Cosa dice la verifica. Dekker e colleghi (2025) hanno assegnato a caso 205 persone a una settimana con le notifiche spente, registrando il comportamento dal telefono invece di chiederlo a memoria. Né il numero di controlli né il tempo di schermo sono diminuiti; l'unico effetto è stato un uso percepito come più intenzionale.

Cosa si può dire invece. le impostazioni sono un primo passo utile, non una soluzione. Una regola sulle notifiche, da sola, non cambia le abitudini.

NON REGGE

«Le distrazioni costano a ogni lavoratore centinaia di ore l'anno.»

Cosa dice la verifica. le cifre in circolazione (340, 520, 581, 720 ore) vengono da indagini di fornitori di software, con metodi diversi e spesso non dichiarati, e differiscono fra loro di un fattore due. Una stima affidabile, oggi, non esiste.

Cosa si può dire invece. il costo delle interruzioni è documentato nella sua struttura, non nella sua somma. Quanto costa nella vostra organizzazione si scopre misurandolo lì.

Cosa hanno in comune

Queste cifre non sono sbagliate tutte allo stesso modo. Alcune sono state **inventate** e poi ripetute: il pesce rosso, le ore perse ogni anno. Altre sono **vere ma spostate** su una domanda a cui non rispondevano: il 40%, i 23 minuti. Altre ancora erano risultati veri che **le verifiche successive hanno ridimensionato**: il telefono sulla scrivania, le notifiche spente.

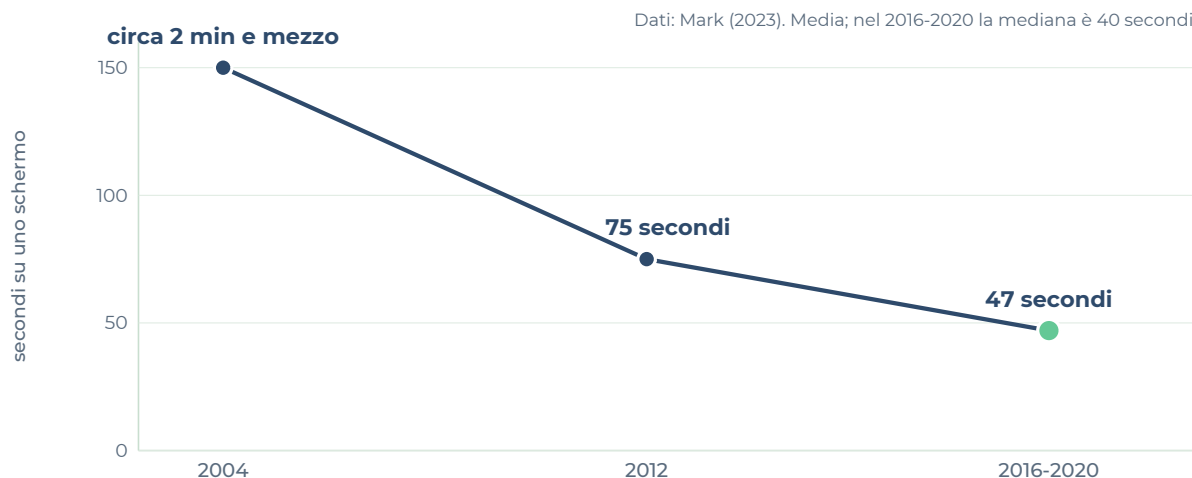
La difesa è la stessa per tutte, e non richiede di essere ricercatori: prima di portare un numero in riunione, chiedersi chi lo dice e con quali dati.

PARTE SECONDA - TRE RISULTATI CHE REGGONO

1 • L'attenzione su uno schermo

REGGE

Gloria Mark, informatica della University of California a Irvine, misura dal 2004 quanto a lungo le persone restano su un singolo schermo prima di passare ad altro. Lo fa osservando lavoratori reali durante la loro giornata: prima con il cronometro, poi con software di registrazione.



Il risultato più recente, 47 secondi in media, è stato ritrovato da gruppi di ricerca indipendenti. Va letto con due avvertenze, che Mark stessa dichiara. La prima: fra il 2016 e il 2020 la curva si è fermata: è un nuovo assetto stabile, non una caduta ancora in corso. La seconda è quella che conta di più per chi organizza il lavoro: **circa la metà di questi passaggi di attenzione è autoavviata**. Non la provoca una notifica né un collega: la persona si sposta da sola.

Cosa significa per un'organizzazione. Una regola su notifiche e canali agisce su una metà del problema. L'altra metà è fatta di abitudini, e le abitudini si lavorano con le persone, non con le impostazioni.

E da voi: quanta parte del lavoro che conta ha a disposizione più di qualche minuto di fila?

PARTE SECONDA · TRE RISULTATI CHE REGGONO

2 • Le interruzioni: il costo non è dove lo cerchiamo

REGGE

Nel 2008 Mark, Gudith e Klocke hanno interrotto in modo controllato delle persone mentre svolgevano un compito d'ufficio, e le hanno confrontate con chi lavorava senza interruzioni. Il risultato va contro l'intuizione: **chi veniva interrotto completava il compito in meno tempo, non in più.**

Il prezzo si pagava altrove. Stress, frustrazione, pressione del tempo e sforzo erano significativamente più alti nei gruppi interrotti. Per recuperare, le persone acceleravano.

Per chi guarda i numeri della produttività è il dato più utile di tutti: **la giornata frammentata non si vede nei tempi di consegna.** Il lavoro esce, e il conto lo pagano le persone in logoramento. Una misura fatta solo sui tempi non lo trova mai.

Aggiungiamo una nostra osservazione, dichiarandola come tale perché quello studio non l'ha misurata: chi accelera sotto pressione sbaglia più facilmente, e ogni errore genera nuovo lavoro, da gestire con ancora più attenzione. Una risposta veloce non è per forza una risposta migliore.

Cosa significa per un'organizzazione. Gli indicatori che guardano solo alla velocità premiano proprio il comportamento che logora. Le aspettative sui tempi di risposta, fra colleghi, con i clienti e con i fornitori, sono una leva organizzativa, non un fatto di carattere.

E da voi: chi si accorgerebbe di un logoramento che non rallenta le consegne?

PARTE SECONDA · TRE RISULTATI CHE REGGONO

3 · Le pause: cosa si sa, e cosa è ancora aperto

REGGE CON LIMITI

Nel 2019 Kang e Kurtzberg hanno messo al lavoro 414 persone su una serie di anagrammi, con una pausa a metà. Chi aveva passato la pausa al telefono è tornato al compito in condizioni paragonabili a chi la pausa non l'aveva fatta: **il 19% più lento e con il 22% di problemi risolti in meno** rispetto a chi aveva staccato in altri modi.

Il quadro però non è chiuso. Nel 2026 Yildirim e Rummel hanno confrontato, sulle stesse persone, brevi pause al telefono e pause seduti in silenzio, con un compito di memoria di lavoro. Non hanno trovato differenze di prestazione dopo la pausa, e hanno rilevato un umore migliore dopo quella al telefono. I due esperimenti usano compiti e confronti diversi, quindi non si annullano a vicenda. Impediscono però di trasformare il primo in una regola valida per tutti.

Su un punto la ricerca è più solida. Una meta-analisi su 22 campioni (Albulescu e colleghi, 2022) trova che **le pause brevi aumentano il vigore e riducono la fatica**. Sulla prestazione, nel complesso, l'effetto non è significativo.

Cosa significa per un'organizzazione. La pausa è l'unico tempo della giornata che un'azienda paga e quasi mai progetta. Il beneficio documentato è il recupero delle persone; l'effetto sul lavoro, nella vostra realtà, si verifica sui vostri dati.

E da voi, all'ora del caffè: le persone parlano fra loro o guardano ciascuna il proprio schermo?

DA QUI IN AVANTI

Lo Speech Unplugged

I dati di questo documento sono il punto di partenza dello Speech Unplugged: novanta minuti in azienda sui meccanismi dell'attenzione, su cosa dice la ricerca e cosa non dice, su cosa possono fare da subito le persone e cosa può fare l'organizzazione.

Ogni partecipante riceve la propria copia di *Unplugged al Lavoro*, il tascabile del primo mese: il lavoro continua quando la sala si svuota. Lo Speech è un intervento formativo autonomo e la porta d'ingresso del Percorso Unplugged Aziendale; per le aziende che proseguono, il suo costo viene scalato dal passo successivo.

Per portare lo Speech nella vostra azienda
metodounplugged.it/aziende · remo@metodounplugged.it

Fonti

- Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnaru, A., & Tulbure, B. T. (2022). «Give me a break!» A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLOS ONE*, 17(8), e0272460.
- Dekker, C. A., Baumgartner, S. E., Sumter, S. R., & Ohme, J. (2025). Beyond the buzz: Investigating the effects of a notification-disabling intervention on smartphone behavior and digital well-being. *Media Psychology*, 28(1), 162-188.
- Kang, S., & Kurtzberg, T. R. (2019). Reach for your cell phone at your own risk: The cognitive costs of media choice for breaks. *Journal of Behavioral Addictions*, 8(3), 395-403. Le percentuali sono riportate dal comunicato della Rutgers University, coerente con l'articolo.
- Mark, G. (2023). *Attention Span*. Hanover Square Press.
- Mark, G., González, V. M., & Harris, J. (2005). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. *Proceedings of CHI '05*, 321-330.
- Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceedings of CHI '08*, 107-110.
- Microsoft Canada (2015). *Attention spans*. Consumer Insights. Report commerciale, non sottoposto a revisione.
- Parry, D. A. (2024). Does the mere presence of a smartphone impact cognitive performance? A meta-analysis of the «brain drain effect». *Media Psychology*, 27(5), 737-762.
- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 27(4), 763-797.
- Ruiz Pardo, A. C., & Minda, J. P. (2022). Reexamining the «brain drain» effect: A replication of Ward et al. (2017). *Acta Psychologica*, 230, 103717.
- Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 140-154.
- Yildirim, B., & Rummel, J. (2026). Investigating the effects of smartphone use during short breaks on cognitive performance and affective states. *Psychological Reports*, pubblicato online il 28 febbraio 2026.
- Verifiche aggiornate a ottobre 2026. Questo documento ha scopo informativo e non sostituisce il parere di professionisti della salute e della sicurezza sul lavoro.