

Lavoro e dinamica tecnologica: *great reshuffle, great upgrade, work-life balance*

Mauro Lombardi, Marika Macchi

1. Grandi dimissioni e abbandono silenzioso

Il biennio 2021-2022 tende a configurarsi sempre più come una sorta di spartiacque economico-culturale, innescato o forse solo accelerato dall'evento pandemico. Ci riferiamo alla cosiddetta *great resignation* ('grandi dimissioni') dal posto di lavoro, anche in assenza di alternative già definite, rilevato innanzitutto negli Usa e successivamente in molti altri Paesi, tra cui l'Italia. Secondo una ricerca del PEW Research Center (Parker e Horowitz 2022) nel Novembre 2021 il *quit rate* ('tasso di abbandono del posto di lavoro') ha raggiunto negli USA il picco degli ultimi venti anni. I motivi principali di questa decisione sono: bassa remunerazione, assenza di opportunità di avanzamento di carriera, trattamento non rispettoso nell'ambiente di lavoro. Quasi la metà del campione indica anche il desiderio di avere maggiore cura della famiglia e dei propri figli. Queste valutazioni accomunano uomini e donne, ma vi sono significative differenze in base al livello di istruzione e alla composizione etnica. La probabilità di lasciare il lavoro è maggiore per gli adulti con bassi compensi e per coloro che hanno un minore livello d'istruzione, mentre le persone con livelli formativi più alti trovano occupazioni migliori e meglio retribuite, insieme a un migliore equilibrio tra lavoro e responsabilità familiari. Per quanto attiene alla composizione etnica, i non-bianchi indicano come ragioni del loro abbandono la mancanza di flessibilità sul lavoro, il desiderio di cambiare e andare altrove, le troppo poche ore di lavoro, infine, la richiesta di essere vaccinati.

Mauro Lombardi, University of Florence, Italy, mauro.lombardi@unifi.it, 0000-0002-3234-7039

Marika Macchi, University of Florence, Italy, marika.macchi@unifi.it, 0009-0008-6677-0995

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Mauro Lombardi, Marika Macchi, *Lavoro e dinamica tecnologica: great reshuffle, great upgrade, work-life balance*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7.177, in Giovanni Mari, Francesco Ammannati, Stefano Brogi, Tiziana Faitini, Arianna Fermari, Francesco Seghezzi, Annalisa Tonarelli (edited by), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*, pp. 1609-1616, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0319-7, DOI 10.36253/979-12-215-0319-7

Per tutto il 2021 si sono susseguiti analisi e workshop sul fenomeno in questione, anche perché le imprese hanno iniziato a scorgere il rischio di una carenza di manodopera nell'industria, specialmente di giovani. In un incontro con manager, organizzato dal Financial Times, è emerso che già dal 2018 erano avanzate previsioni di carenza di lavoratori per il 2030, pari a 2,4 milioni. L'aspetto più interessante ai nostri fini però è un altro: la convergenza degli intervenuti circa il possibile 'segnale di allarme' che la pandemia ha introdotto nel modo di concepire il lavoro, per cui si è consolidato il *quit rate*. Il fenomeno viene denominato *Re-evaluation of working life* ed è sintetizzato in queste nuove esigenze e parametri di valutazione del tempo di vita e di lavoro: più autonomia, maggiore riconoscimento del proprio impegno lavorativo, più giorni di ferie, aspettative di elementi che rendano la *working life* più piacevole.

Il trend delineato dalla *great resignation* è ormai considerato come un elemento duraturo nel modo di concepire il lavoro e l'equilibrio tra tempo di lavoro e tempo di vita extra-lavorativa, come indicano numerose ricerche, riferite essenzialmente agli USA (Combs 2021; Curtis 2021; Sull D. et al. 2022). Queste analisi, che contengono dati e interpretazioni formulate nell'ambito di numerosi centri e riviste, tra cui Forbes e MIT-Sloan Management Review, mettono in luce i seguenti aspetti innovativi: 1) ripensamento del proprio modello di vita e lavoro durante e dopo la pandemia (Combs 2021); 2) tendenziale superamento della separazione tra vita e lavoro, quindi ricerca di migliorare entrambe anche mediante la flessibilità del posto di lavoro (Curtis 2021); 3) monito per i datori di lavoro a cambiare la prospettiva verso l'umanizzazione del lavoro' (Curtis 2021); 4) trasversalità settoriale, per cui il trend verso le dimissioni riguarda, sia pure in varia misura, tutti i settori ed anche imprese tecnologiche (ad es. SpaceX, Tesla, NVIDIA, Netflix ed altre meno note) e finanziarie (Goldman Sachs, quella più nota). La cultura prevalente nell'impresa è diventata *reliable predictor* del logoramento del rapporto di lavoro e quindi delle dimissioni, soprattutto alla luce della *corporate toxic culture*, che si ha quando non si promuovono diversità, equità e inclusione, e quando manca il rispetto nell'ambiente di lavoro e si consolida un comportamento non etico (Sull D. et al. 2022).

Un dato molto interessante è che nelle imprese altamente innovative il tasso di abbandono è più alto, proprio perché ivi l'attività si svolge in condizioni di maggiore stress: maggior numero di ore di lavoro, ritmo più intenso delle prestazioni, accentuata tensione psicologica anche in relazione alle possibilità di carriera. Questa prospettiva ha portato alla creazione del fenomeno denominato YOLO (*you live only once*), acronimo inventato dal rapper Drake¹ una decina di anni or sono, che in un suo tweet su LinkedIn ha stimolato decine di persone a raccontare le svolte sul piano personale, riassumibili in «The pandemic changed my priorities, and I realized I didn't have to live like this». È opportuno precisare che

¹ L'acronimo è stato poi ripreso da Kevin Roose sul New York Times (2021) e successivamente divenuto un meme tra gli stock trader su Reddit e altre tipologie di professionisti in vari tipi di attività.

nel caso di YOLO prevalgono narrazioni diffuse di lavoratori, prevalentemente giovani della Generazione Z e con professionalità medio-alte, che non incontrano molti problemi a ridurre la loro partecipazione lavorativa nelle imprese, anche perché con la flessibilità acquisita e la loro competenze possono integrare diminuzioni di reddito da lavoro dipendente con complementari attività sporadiche, oltre ad essere competenze con un domanda in espansione continua e flessibile.

Studi riguardanti l'Australia (Andrews et al. 2019) e l'Inghilterra (CIPD 2022) illustrano il fenomeno in crescita nei rispettivi Paesi dal 2020 in poi, mettendo però in risalto come il cambiamento di lavoro (*switching jobs*) abbia comportato un aumento della produttività in Australia, mentre è diventato fattore esplicativo della lenta produttività in Inghilterra².

Per quanto riguarda l'Italia, il fenomeno delle 'grandi dimissioni' sembra emergere in ritardo e con motivazioni ancora parziali rispetto a quelle già indicate per gli altri Paesi. Un primo contributo di Armillei (2022) indica che nel terzo trimestre del 2021 si è avuto un forte incremento delle dimissioni volontarie rispetto al trimestre precedente (+37%), +85% rispetto al II trimestre 2020, +19% se comparato I trimestre 2019, ma ritiene prematuro valutarne la natura, perché altre motivazioni potrebbero esserne alla base. In un successivo contributo lo stesso autore (Armilleri 2022) mette in luce che il 2021 è stato l'anno delle grandi dimissioni anche in Italia, ma al tempo stesso evidenzia come i dati non consentano ancora di confermare per il nostro Paese il trend verso il *great reshuffling*, anche perché le motivazioni alla base delle grandi dimissioni italiane si configurano un po' differenti da quelle emerse nelle ricerche a livello internazionale, ma alcune affinità sono a nostro avviso significative. L'indagine dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (2022), eseguita per conoscere le ragioni che spingono le persone a lasciare il posto di lavoro, mette in luce i seguenti aspetti: il 46% di che cambia lavoro persegue incrementi retributivi; il 35% cerca migliori posizionamenti di carriera; il 18% intende svolgere attività più coerenti con le 'proprie passioni personali' e, in percentuale analoga, si prefigge una maggiore flessibilità del lavoro.

Prevale l'auspicio di migliorare la propria retribuzione, ma è altresì significativo che le altre motivazioni non sono molto dissimili da quelle descritte dalle ricerche internazionali. Molto probabilmente le specificità del mercato del lavoro italiano e la dinamica dei rapporti sociali negli ultimi decenni condiziona la priorità assegnata agli incrementi retributivi. Tuttavia riteniamo attendibile l'ipotesi che, sia pure a livello ancora embrionale, anche in Italia sia in atto una ridefinizione delle priorità nella prospettiva del *work-life balance*.

In sostanza, dalla letteratura sviluppata fino ad ora, sono individuabili precise tendenze di fondo, che emergono nel periodo post-pandemico, ma che possiamo

² Haldane, ex chief economist della Banca d'Inghilterra e ora chief executive della Royal Society for Arts., in uno speech del 2019 ("Climbing the Jobs Ladder") ha sostenuto che il mancato *switching jobs* spiega la 'persa decade' di bassa produttività dopo la grande depressione, seguita alla crisi del 2008-2009.

considerare come preesistenti. In questa fase, (1) gli occupati intendono arricchire la loro vita lavorativa (e non) di nuovi contenuti, per cui l'aspetto monetario risulta meno rilevante. (2) È chiara l'aspirazione a dare un *meaningful purpose* alla propria esistenza e (3) inizia a diffondersi una forte sensibilità verso valori di equità, inclusività, pregnanza della propria attività. Sostanzialmente quello a cui si aspira sono (4) la ricerca di un nuovo equilibrio tra tempo di vita e di lavoro, quindi un lavoro che si caratterizzi per (5) sicurezza, flessibilità e rispetto.

2. La fine della *hustle culture*?

Un'ultima tendenza da monitorare nel prossimo futuro è quella che ha preso il nome di 'quiet quitting', ovvero la «rinuncia a compiti che vanno oltre i doveri codificati nel contratto di lavoro» (Klotz e Bolino 2022, trad. nostra), quindi l'astenersi da impegni aggiuntivi di qualsiasi natura. La causa del fenomeno in questione rimane il rifiuto di essere sottoposti a «constant pressure, overtime and stress at work» (Williams A., 2022), ma rappresenta sicuramente un cambiamento radicale rispetto al fenomeno della cosiddetta *hustle culture*, una condizione che ha colpito soprattutto nella Generazione dei Millennial (Griffith 2019; Cohen 2019) e che ha esaltato il lavoro come principale mezzo per la realizzazione personale, anche a scapito del proprio benessere. Il *quiet quitting* sembra una reazione opposta a quella 'dipendenza' creata dalle nuove tecnologie che, di fatto, hanno offuscato i confini tra la vita lavorativa e quella privata³, fino all'estremizzazione creatasi durante il periodo pandemico. Il fenomeno dell'*hustle culture*, infatti, come sottolinea un articolo di Maize del 2020, si è diffuso tra i Millennial, che presto si sono abituati a notti insonni a studiare durante gli anni dell'università e hanno portato questa abitudine nei loro luoghi di lavoro⁴, ma si è poi ampliato a tutta la sfera lavorativa, che ha 'beneficiato' dell'introduzione del *lavoro agile*. La tendenza sembra essere arrivata ad uno spartiacque con un video diventato virale su TikTok, con 17 milioni di visualizzazioni, in cui

tu non stai lasciando il tuo lavoro, ma abbandoni l'idea di andare sempre e comunque "oltre" il tuo dovere, continui a svolgere le tue mansioni e ad adempiere ai tuoi doveri, ma non sottoscrivi più una *hustle culture* in cui il lavoro deve essere la tua vita.

Alcuni interpretano questa scelta come una 'disillusione dei giovani' tra i 18-24 anni, la Generazione Z, che esprime preoccupazioni per quanto riguarda temi quali sicurezza, salute, finanza, relazioni sociali (Masterson 2022), mentre di tutt'altro avviso sono commentatori come Sarah O'Connor, che sul Financial

³ Si pensi che si è dovuto sancire il 'diritto alla disconnessione' con la Legge 81/2017.

⁴ Si veda il sito: <<https://www.maize.io/magazine/rise-grind-hustle-culture/>> (2020-01-20). Molti imprenditori di successo hanno esposto le loro centinaia di migliaia (a volte milioni) di follower a una comunicazione incessante che celebrava l'orario di lavoro come una sorta di liberazione (si pensi alle 80-100 ore di lavoro promosse da Elon Musk) riassumibile nell'hashtag #thankgodits-monday, un modo per dire che l'ozio della domenica era finalmente finito.

Times ha stigmatizzato il profluvio di articoli sul *quiet quitting*, (sollevando non pochi e fondati dubbi metodologici e interpretativi) sottolineando come «Se il tuo staff si presenta ogni giorno e fa esattamente quello che chiedi loro, non si stanno “licenziando silenziosamente”, ma stanno “lavorando”»⁵.

Indipendentemente da quale sia la motivazione che spinge questo cambiamento sostanziale nell'etica lavorativa è bene però iniziare a comprendere quali possano essere le conseguenze che essa richiede al sistema produttivo e come questo possa avere ripercussioni sulle relazioni lavorative.

3. Nuovi modelli organizzativi

Il *quiet quitting* può essere considerata come una risposta del singolo lavoratore, che non trova piena soddisfazione nella propria collocazione lavorativa o a cui questa ingenera un malessere tale da sfociare in forme più acute (*burnout*), per cui decide *nell'immediato* di lasciare il proprio posto di lavoro. Tuttavia, se questo malessere non è quello di un singolo individuo, ma diventa, come sembra essere oggi, il sintomo di un cambiamento sistemico nella visione del lavoro e dei bisogni dei lavoratori, allora è necessario che si cerchino risposte strutturali, che contemperino tanto il benessere degli individui, quanto la sostenibilità delle organizzazioni produttive.

Un recente lavoro dell'ILO (2023) ha messo in luce come uno dei primi elementi da considerare nella ridefinizione della domanda di lavoro sia il fattore 'tempo'. In particolare, il rapporto pone l'attenzione su due aspetti principali che regolano i contratti: il monte-ore lavorate, e l'organizzazione dell'orario di lavoro. Nel primo caso il rapporto mette in evidenza un'enorme disegualianza tra Paesi (e all'interno di essi), in cui a fronte di ampie fasce dalla popolazione che lavorano per periodi molto superiori alle 40 ore, con un problema di sovrappoccupazione, si registrano altrettante fasce che lavorano molto al di sotto delle 30 ore, evidenziando un problema di povertà lavorativa. Nel secondo punto, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro si focalizza su luci ed ombre che le diverse modalità di organizzazione dell'orario di lavoro portano con sé: giornata classica o lavoro a turni, lavoro part-time o orario flessibile, settimana compressa o progettazione multiperiodale dell'orario.

Per quanto riguarda il monte-ore lavorate, le prassi adottate durante la crisi sindemica legata al Covid-19 hanno evidenziato l'utilità di politiche di condivisione del lavoro, che hanno incoraggiato le aziende a rispondere alla riduzione della domanda dei loro prodotti e servizi riducendo l'orario di lavoro, invece di tagliare posti di lavoro. In alcuni Paesi, come la Germania, questa politica non appartiene solo alla crisi pandemica, ma in generale è prassi adottata anche durante altre contrazioni del mercato. In Germania, ad esempio, l'utilizzo del *Kurzarbeit*, che rappresenta un programma di previdenza sociale in base al qua-

⁵ Sivedailsito: <<https://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f>> (2022-09-12).

le i datori di lavoro riducono l'orario di lavoro dei propri dipendenti invece di licenziarli, e in cui il governo tedesco normalmente fornisce un 'tasso di sostituzione' del reddito del 60%, precede la pandemia (IMF 2020). Tuttavia, questa è una risposta temporanea, condizionata dalle politiche di spesa pubblica, e basata sul presupposto di riduzione della produzione. In questi ultimi anni si stanno però profilando anche sperimentazioni che cercano di ridurre la settimana lavorativa in maniera strutturale, aumentando la produttività del lavoro e mantenendo i livelli salariali. Il progetto pilota attualmente più conosciuto è quello effettuato nel 2022 in UK⁶ dalla community senza scopo di lucro 4Day Week Global, che non solo sembra aver corrisposto alle aspettative economiche delle imprese coinvolte ma, contemporaneamente, ha migliorato il bilanciamento vita-lavoro, ha aumentato il benessere dei lavoratori e ha diminuito del 57% l'abbandono del posto di lavoro⁷.

Passando invece alle nuove modalità organizzative, nate per rispondere al problema sanitario ma che hanno contribuito a riaccendere il dibattito sul bilanciamento vita-lavoro, l'elemento più innovativo è sicuramente rappresentato dalla diffusione del telelavoro, che ha aiutato a mantenere occupazione e creato nuovi spazi per l'autonomia dei dipendenti. Al di là della possibilità tecnologica offerta dalle piattaforme digitali, il ricorso al lavoro *agile* ha aperto un confronto non scontato sulla desiderabilità di promuovere il 'lavoro da casa'. Senza nascondere infatti la necessità di regolamentare questo tipo di occupazione (si pensi ad esempio al diritto alla disconnessione), da un recente lavoro di Aksoy et al. (2022) emerge la preferenza per un modello misto, per cui la parte della settimana in presenza permetterebbe di mantenere i benefici relazionali del lavoro in sede, mentre la giornata (o le giornate) in cui si attivano le pratiche di *work from home* riducono in maniera significativa i disagi del pendolarismo di medio-lungo raggio e favoriscono la conciliazione con gli impegni familiari.

Infine, in maniera complementare a quanto visto fino ad ora, il terzo elemento che, al di là delle condizioni contrattuali di lavoro, può fare la differenza nella percezione del proprio impiego è la leadership organizzativa. Questo non significa banalmente parlare di e-leadership (capacità di gestire processi attraverso le nuove tecnologie), ma rifondare profondamente l'ambiente lavorativo attraverso un management che sappia coordinare, gestire e valorizzare un lavoro realmente *smart*. Come sottolineato da Zenger e Folkman (2022), la fiducia costruita dai livelli dirigenziali e basata sulla creazione di buone relazioni, sulla coerenza e sulla competenza dei manager è uno degli elementi che da un lato favorisce il *commitment* dei lavoratori e dall'altra diminuisce lo stress collegato al lavoro. La possibilità di sviluppare 'relazioni comunitarie' e 'scambio

⁶ Il progetto ha coinvolto 61 imprese e un totale di 2.900 lavoratori: <<https://www.4dayweek.com/>> (2024-03-11).

⁷ «Il 90% dei lavoratori vuole continuare la settimana di 4 giorni lavorativi, il 55% afferma di aver migliorato le proprie abilità al lavoro e il 15% dichiara che nessun aumento salariale lo convincerebbe a tornare ai 5 giorni lavorativi».

sociale', unitamente a una comunicazione trasparente (Chen e Sriphon 2021), cementano la fiducia e sviluppano modelli organizzativi non basati su relazioni gerarchie, ma su *cross-functional networks of teams* ('reti inter-funzionali di team') (Alexander et al. 2020).

4. Considerazioni conclusive

L'analisi presentata ha consentito di mettere in rilievo alcuni tratti emergenti, che ci aiutano a delineare una nuova morfologia del mondo del lavoro. Nuove tendenze, sia pure a livello embrionale, stanno imponendosi all'attenzione, evidenziando un mondo fisico-cibernetico di flussi informativi globali, organizzati e controllati secondo modalità oligopolistiche, le quali impongono condizioni-limite all'erogazione delle prestazioni lavorative. Queste condizioni, come abbiamo visto, hanno due elementi primari che l'organizzazione aziendale e le politiche del lavoro devono considerare: il primo è dato dall'assegnazione di task e performance secondo parametri stringenti, definiti da sistemi intelligenti su basi metodologiche lontane dalla *human-centered Artificial Intelligence*; il secondo, dall'utilizzo di strumenti di controllo sistematico e pervasivo dei comportamenti individuali, il terzo dalla sempre crescente difficoltà di separare il lavoro dalla propria vita privata.

In un orizzonte di questo tipo, la natura del lavoro dipenderà quindi da due sfere di interazione tra lavoratore-impresa-istituzioni. La prima è quella del ripensamento del ruolo del lavoro al tempo presente. Fenomeni quali *great resignation*, *reshuffle*, *quiet quitting* possono essere interpretati infatti come indicatori di possibili tendenze di lungo periodo: 1) profondo ripensamento di sé stessi nella ricerca di un nuovo equilibrio tra tempo di vita e di lavoro (*work-life balance*). 2) Riflessione critica sul proprio ambiente di lavoro sul piano spaziale e culturale. 3) Ridefinizione delle priorità dal punto di vista delle prospettive personali, che tendono ad essere incentrate su aspirazioni ad una vita con un maggiore grado di realizzazione. 4) Necessità di un cambiamento nei modelli organizzativi e di governance.

La seconda sfera di interazione è quella volta a gettare le basi sul *lavoro del futuro*. L'IA sta cambiando il nostro accesso alle conoscenze e alla loro rielaborazione e questo inevitabilmente porterà ad un ripensamento all'integrazione delle nuove possibilità aperte dall'IA con nuove opportunità di lavoro. Come per il passato, riteniamo infatti sia impossibile (e magari neanche desiderabile) arrestare l'applicazione di nuove possibilità offerte dalla tecnologia, ma diventerà cruciale comprendere come avvalersi dell'IA per creare forse un nuovo tipo di 'valore aggiunto', che parta dai risultati dell'IA per lo sviluppo di nuove *human capabilities*.

Riferimenti bibliografici

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., and P. Zarate. 2022. *Working from home around the world* (No. w30446). National Bureau of Economic Research.
- Alexander, A., De Smet, A., and M. Mysore. 2020. "Reimagining the postpandemic workforce." *McKinsey Quarterly*. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-or>

- ganizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce#/> (2024-03-11).
- Andrews, D. et al. 2019. "Wage Growth in Australia: Lessons from Longitudinal Microdata, Australian Government." *The Treasury*, July 19.
- Armillei, F. 2021. "Si apre la stagione delle grandi dimissioni?" *Lavoce.info*, 5 ottobre.
- Armillei, F. 2022. "Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi?" *Lavoce.info*, 5 maggio.
- Chen, J. K., and T. Sriphon. 2021. "Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership." *Sustainability* 13, 6: 3230.
- CIPD, The Chartered Institute of Personnel and Development. 2022. "The great resignation-fact or fiction?". <<https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/great-resignation-fact-fiction/>> (2022-02-21).
- Clark, P. 2021. "Money isn't everything in the Great Re-evaluation." *Financial Times*. <<https://www.ft.com/content/411faba8-3d75-4c71-86d2-5b1b308dfc9a>> (2021-10-03).
- Cohen, R. 2019. "The Harm in Hustle Culture." *New York Times*, February 1.
- Combs, V., 2021. "3 signs the Great Resignation is still going strong." *TechRepublic*, October 1, 2021.
- Curtis, L. 2021. "Why The Big Quit Is Happening And Why Every Boss Should Embrace It." *Forbes*, June 30.
- Griffith, E. 2019. "Why Are Young People Pretending to Love Work?" *New York Times*, January 26.
- ILO. 2023. *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, <https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--it/index.htm> (2023-01-06).
- IMF. 2020. *Kurzarbeit: Germany's Short-Time Work Benefit*. <<https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/06/11/na061120-kurzarbeit-germanys-short-time-work-benefit#:~:text=features%20of%20Kurzarbeit%3F-,Kurzarbeit%20is%20a%20social%20insurance%20program%20whereby%20employers%20reduce%20their,more%20for%20workers%20with%20children>> (2020-06-15).
- Klotz, A., and M. C. Bolino. 2022. "When Quiet Quitting is Worse Than The Real Things." *Harvard Business Review*, September 15.
- Masterson, V. 2022. "What is quiet quitting." *World Economic Forum*, September 2.
- Osservatorio HR Innovation Practice. 2022. *Mercato del lavoro: le Grandi Dimissioni portano nuove sfide per le Direzioni HR*. <<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/mercato-lavoro-italia-risorse-umane>> (2024-03-11).
- Parker, K., J. M Horowitz. 2022. "Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected." *Pew Research Center*, March 9.
- Roose, R. 2021. "Welcome to the YOLO Economy." *The New York Times*, April 21.
- Roslanski, R. 2021. "Navigating the Great Reshuffle." <<https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky/>> (2021-09-09).
- Sull, D., Sull, C., and B. Zweig. 2022. "Toxic Culture Is Driving the Great Resignation." *MIT Sloan Management Review*, January 1.
- The Economist*. 2016. "Automation and anxiety. Will smarter machines cause mass unemployment?" 25 June.
- Williams, A. 2022. "How quiet quitters gain from doing less work." *DW Deutsche Welle* (international broadcast), September 14.
- Zenger, J., and J. Folkman 2022. "Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees." *Harvard Business Review*.