



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia  
Applicata (FISPPA)**

Corso di laurea in  
**Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

Elaborato finale  
**Gli effetti della pandemia da Covid-19 sul mondo del lavoro: il  
fenomeno della Great Resignation, del Quiet Quitting e il  
Downshifting.**

The effects of the Covid-19 pandemic on the world of work: the phenomenon of  
Great Resignation, Quiet Quitting and Downshifting.

Relatrice  
**Prof.ssa Roberta Maeran**

Laureanda  
**Aurora Manuela Bandinelli Rigobello**  
Matricola **2012818**

Anno Accademico 2022/2023

*Ai miei genitori e ai miei nonni, che da sempre sono per me il faro, essenziale  
punto di riferimento, in questo meraviglioso viaggio che è la vita,  
A chi mi ama ogni giorno e a chi mi ha amato,  
A chi è divenuto stella, illuminando il mio cammino,  
A me, che sono stata, sono e sarò.*

## **Indice**

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: Le Grandi Dimissioni</b>	<b>3</b>
1.1 Great Resignation, un fenomeno globale	3
1.2 La Great Resignation in America	4
1.3 La Great Resignation in Europa	12
1.3.1 La Great Resignation in Italia	18
<b>Capitolo 2: Il Quiet Quitting</b>	<b>25</b>
2.1 Quiet Quitting: le Dimissioni Silenziose	25
2.2 Quiet Quitting: cause e strategie di prevenzione	30
<b>Capitolo 3: Il Downshifting</b>	<b>32</b>
3.1 Downshifting: mobilità volontaria verso il basso per uno stile di vita più sostenibile	32
3.2 Il profilo del downshifter: caratteristiche, motivazioni e ostacoli	33
<b>Conclusioni</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>39</b>
<b>Sitografia</b>	<b>40</b>

## **Introduzione**

L'11 marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) dichiara lo stato di pandemia circa l'infezione da SARS-CoV-2, comunemente e tristemente nota come COVID-19, un virus presumibilmente sfuggito al controllo in un laboratorio di Wuhan, in Cina. Da questo momento, per la popolazione mondiale avviene un cambiamento mai verificatosi prima, paragonabile, in termini di impatto sulla vita delle persone, forse solo a quanto avvenuto nella Seconda Guerra Mondiale. Tutte le Nazioni attuano il confinamento delle persone all'interno delle proprie abitazioni, vengono bloccate tutte le attività lavorative, ad esclusione di quelle essenziali, come ad esempio ospedali, forze dell'ordine e supermercati, seppur consapevoli che tali misure restrittive avrebbero messo a dura prova la società e l'economia. L'economia mondiale, infatti, viene messa in ginocchio, ed ogni tentativo di risollevarla e di ritornare alla normalità, in più occasioni, viene frustrato a causa della recrudescenza della malattia, che, in poco tempo, miete milioni di vittime. I vaccini, perfezionati in tempi brevissimi grazie alla collaborazione degli scienziati di tutto il mondo, hanno certamente contribuito a ridurre drasticamente le morti e a consentire il lento ritorno ad una "normalità" diversa da quella vissuta prima del 2020. Questa nuova "normalità" ha portato in dote, tra l'altro, tutti i cambiamenti relativi al mondo del lavoro che si sono verificati durante e in seguito alla pandemia. Durante tale periodo, infatti, alcuni paradigmi lavorativi sono mutati: il lavoro a distanza, ad esempio, ha assunto un ruolo estremamente importante, consentendo soprattutto alle aziende di servizi di continuare le attività; con le stesse modalità anche la Scuola ha potuto proseguire le attività didattiche. Via via che la pandemia affievoliva i suoi effetti, permettendo quindi di ridurre le restrizioni, tale modalità lavorativa è stata mantenuta in vita, affiancata anche dallo *smart working*, consentendo alle aziende di ridurre i costi, in modo da superare il difficile momento economico.

La pandemia, tuttavia, non ha influito soltanto sull'organizzazione del lavoro, aspetto tutto a carico delle aziende e delle istituzioni, bensì anche sui lavoratori stessi e sul significato del lavoro da essi attribuito. Le persone, calate in una società iper-consumistica incentrata sul lavoro e finalizzata al guadagno, alla spesa e al consumo, quindi esposte a elevati livelli di stress e frenesia, a seguito dei

vari lockdown, hanno iniziato a riflettere sull'importanza del tempo libero da dedicare alla propria famiglia, ai propri interessi e alle proprie passioni. Focalizzandosi sul futuro e su quale direzione dovesse prendere la propria vita, sia a livello personale che lavorativo, milioni di lavoratori hanno, così, iniziato a rivedere e a riscrivere la gerarchia delle proprie priorità.

È così che si è iniziato a sentire parlare sempre più diffusamente di fenomeni quali la Great Resignation, il Quiet Quitting e il Downshifting.

La presente tesi di laurea è il risultato di un approfondito studio volto a fornire una panoramica degli effetti della pandemia da Covid-19 sul mondo del lavoro, con particolare attenzione ai sopracitati fenomeni. Essa si basa su rilevazioni ufficiali pubblicate da enti governativi e importanti Istituti di ricerca indipendenti, al fine di comprenderne la portata e di capire se e quanto la pandemia, a livello globale, abbia influito su tali fenomeni.

Il primo capitolo è dedicato al fenomeno della Great Resignation, il quale si caratterizza per il progressivo aumento del numero di dimissioni volontarie dei lavoratori dal proprio impiego, sospinte dall'affermarsi del nuovo modello economico YOLO Economy. Si parte da una generale introduzione al fenomeno a livello globale, per poi analizzare nel dettaglio i suoi effetti negli Stati Uniti, ove esso è nato, e in Europa, con un particolare focus sul contesto italiano.

Il secondo capitolo si occupa del Quiet Quitting, un fenomeno il cui concetto di base, ossia la tendenza al minimo impegno nei confronti del proprio lavoro, non è nuovo, ma che si è largamente diffuso, a partire dal 2020, grazie ai social media e alla pandemia, e che è ormai al centro delle discussioni relative al mercato del lavoro. Una volta introdotto e definito tale fenomeno, ne vengono analizzate le cause e le possibili azioni di contrasto.

Il terzo capitolo, infine, tratta del Downshifting, il quale si basa sull'idea di "rallentare", abbracciando uno stile di vita più semplice ed essenziale, che ponga al centro i valori personali e il benessere psico-fisico dell'individuo; nel mondo del lavoro, ciò si traduce nella scelta di un impiego o di una posizione lavorativa che favorisca un miglior work-life balance, anche a discapito dell'aspetto economico.

## Capitolo 1: Le Grandi Dimissioni

### 1.1 Great Resignation, un fenomeno globale.

La Great Resignation, così ribattezzata negli Stati Uniti dal Professor Anthony Klotz <sup>1</sup>, e tradotta in italiano con l'espressione "Grandi Dimissioni", è un fenomeno globale in costante crescita che ha preso piede negli USA a inizio 2021, durante la pandemia da SARS-CoV-2, e che si è rapidamente diffuso in Europa, e quindi anche in Italia, il quale si caratterizza per il progressivo aumento del numero di dimissioni volontarie dei lavoratori dal proprio impiego, sospinte dall'affermarsi del nuovo modello economico YOLO Economy <sup>2</sup>. Alla base di questo "esodo" silenzioso c'è un senso di insoddisfazione determinato dalle motivazioni più svariate, che vanno dall'incapacità del proprio datore di lavoro di soddisfare le ambizioni professionali, alla scarsa flessibilità, passando per la mancanza di corrispondenza tra i propri valori e quelli aziendali <sup>3</sup>. Per molti lavoratori, infatti, vi è l'esigenza di soddisfare le proprie ambizioni ed esigenze professionali altrove, cercando nuove opportunità di crescita e condizioni economiche più soddisfacenti e la speranza di trovare un migliore equilibrio fra vita privata e lavoro.

A scegliere di cambiare lavoro sono soprattutto i giovani della Gen Z, ovvero i giovani post-millennials di età compresa indicativamente tra i 18 e i 24 anni, i quali affermano con sempre maggiore frequenza che la loro priorità è la felicità personale piuttosto che il lavoro. La ricerca HR Trends & Salary Survey 2022 di Randstad conferma tale tendenza nelle aziende con una popolazione anagraficamente più giovane, che registrano negli ultimi tempi un tasso incrementale di dimissioni. I responsabili delle risorse umane, tuttavia, in questo caso, associano il fenomeno più al desiderio dei giovani di cogliere nuove e migliori opportunità in altri contesti (anche esteri) che a veri e propri ripensamenti sul proprio stile di vita <sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Anthony Klotz è uno psicologo e professore associato di Management presso la Mays Business School della Texas A&M University.

<sup>2</sup> Yolo Economy: acronimo inglese di "You Only Live Once" (tradotto in italiano: "si vive una volta sola"). Fa riferimento all'idea di un'economia basata sulla scelta, da parte soprattutto dei giovani (Millennials e GenZ), di evitare o abbandonare impegni di vita e di lavoro sentiti come insoddisfacenti e troppo onerosi; un processo, questo, sicuramente accelerato e supportato dalla pandemia globale da Covid-19.

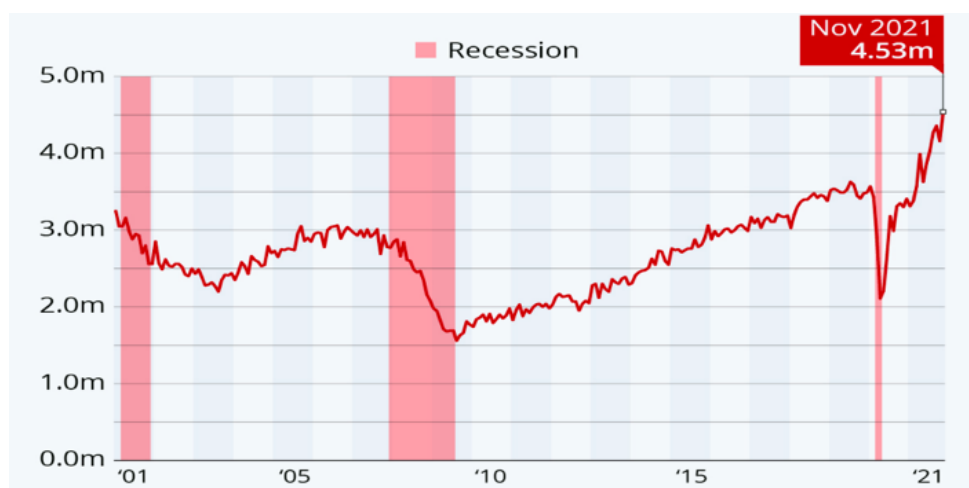
<sup>3</sup> Randstad. (2022, ottobre 28). *Great Resignation, che cos'è e quali sono i numeri in Italia*.

<sup>4</sup> Ibidem.

## 1.2 La Great Resignation in America.

La pandemia determinata dal virus SARS-CoV-2 sembrerebbe aver scatenato nel mercato del lavoro statunitense un vero e proprio terremoto. L'abbandono dell'attività lavorativa, infatti, ha raggiunto livelli senza precedenti e le diffuse perdite di posti di lavoro nei primi mesi della pandemia hanno lasciato il posto, nel 2021, a mercati del lavoro particolarmente rigidi, guidati in parte dalle Grandi Dimissioni. In quell'anno, secondo la US Bureau of Labor Statistics, oltre 47 milioni di americani hanno lasciato volontariamente il proprio lavoro, con un picco nel novembre 2021, in cui il tasso di abbandono ha raggiunto il massimo degli ultimi vent'anni (4,5 milioni di persone).

Numero di persone che si sono dimesse dal proprio lavoro negli Stati Uniti, dato destagionalizzato

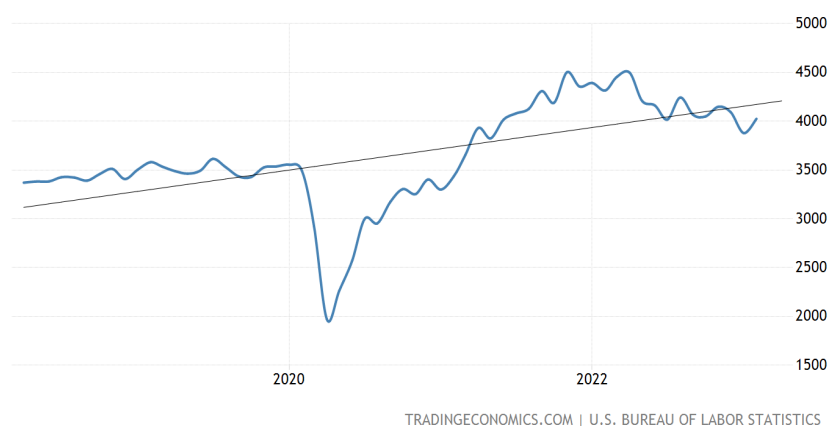


Fonte: US Bureau of Labor Statistics

Con la ripresa delle attività produttive e la progressiva riconfigurazione dei mercati del lavoro sia globali che locali nel periodo post-pandemico, la tesi di fondo del fenomeno della Great Resignation, ossia che una grande massa di lavoratori, a seguito della pandemia, abbia deciso di uscire definitivamente, o quasi, dal mercato del lavoro, sta venendo sempre più messa in discussione. A promuovere il dibattito sulle Grandi Dimissioni hanno contribuito i numeri forniti dal US Bureau of Labor

Statistics <sup>5</sup> che, nelle rilevazioni del maggio 2022 <sup>6</sup>, hanno evidenziato come alla fine del mese di marzo 2022 le posizioni vacanti fossero 11 milioni e 500 mila e le dimissioni avessero mantenuto il picco, già toccato a novembre 2021, di 4 milioni e 500 mila persone che avevano lasciato il proprio posto di lavoro, ossia il 3% della forza occupazionale complessiva. Un trend straordinario, se si considera che prima della pandemia le dimissioni in America non avevano superato la quota del 2,4% <sup>7</sup>. Il dato aggregato relativo al 2022 mostra che, negli Stati Uniti, più di 40 milioni di persone hanno lasciato il proprio lavoro.

Le nuove rilevazioni statistiche effettuate a marzo 2023, sempre dal US Bureau of Labor Statistics, evidenziano che il numero di dimissioni volontarie negli Stati Uniti è aumentato di 146.000 unità rispetto al mese precedente, arrivando a 4,02 milioni di persone che hanno lasciato il proprio posto di lavoro nel febbraio 2023 <sup>8</sup>. Tale valore, pur essendo al di sotto del picco record toccato nel novembre 2021, si dimostra comunque ancora storicamente alto.



In relazione a quanto visto, si può parlare di una rivoluzione epocale nel mondo del lavoro? E ancora, il ruolo della pandemia è stato l'unico e il vero fattore che l'ha determinata? I media hanno imputato le dimissioni di massa unicamente a una sorta di "illuminazione" post-pandemica, ma secondo lo studio degli

<sup>5</sup> US Bureau of Labor Statistics è la principale agenzia di rilevazione per il governo federale statunitense nel campo dell'economia e delle statistiche del lavoro.

<sup>6</sup> US Bureau Labor Statistics. (2022, luglio 6). *Job Openings and Labor Turnover Summary*.

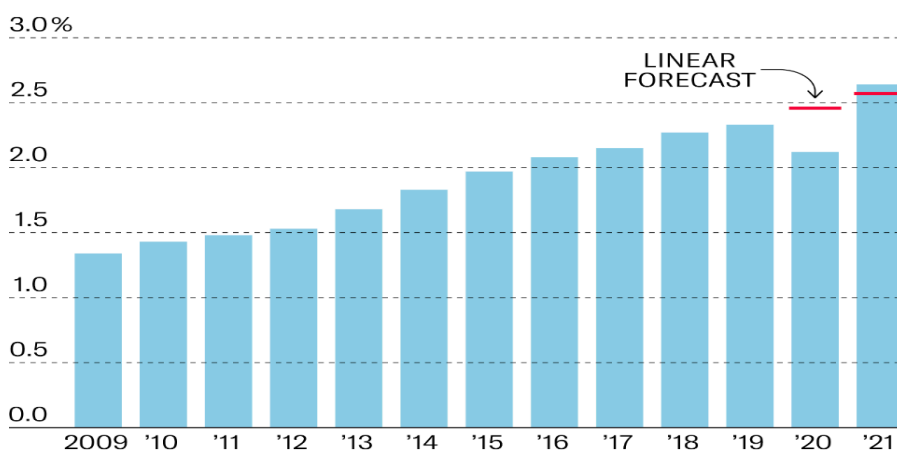
<sup>7</sup> Trading Economics. (2023, aprile 4). *United States Job Quits Rate – US Job Quits Rise in February*.

<sup>8</sup> Ibidem.



accademici Joseph Fuller <sup>9</sup> e William Kerr <sup>10</sup>, dal titolo “*The Great Resignation Didn’t Start with the Pandemic*”, la realtà appare ben più variegata e complessa. L’andamento delle dimissioni nel periodo pre e post-pandemico dimostra, infatti, che il fenomeno delle dimissioni volontarie, seppur con tassi più contenuti, non è qualcosa di ascrivibile esclusivamente agli ultimi tre anni, in quanto dal 2009 al 2019 il tasso medio mensile di abbandono è annualmente aumentato dello 0,10%. Nel 2020, poi, a causa dell’incertezza dovuta alla pandemia, il tasso delle dimissioni è rallentato, in quanto un numero maggiore di lavoratori ha mantenuto il proprio posto di lavoro. Tuttavia, tale pausa ha avuto una breve durata; infatti nel 2021, a seguito della corresponsione di un ulteriore Stimulus Check <sup>11</sup> e dell’attenuazione dell’incertezza legata alla pandemia, un numero record di lavoratori ha lasciato il proprio lavoro, generando così il fenomeno delle cosiddette “Grandi Dimissioni”. In realtà, tale numero includeva molti lavoratori che già nel 2020 avrebbero potuto dimettersi se ciò non fosse stato ostacolato dall’esplosione della pandemia <sup>12</sup>.

Dati sulle dimissioni medie mensili. Quota di lavoratori che hanno lasciato volontariamente il proprio posto di lavoro



Fonte: US Bureau of Labor Statistics

<sup>9</sup> Joseph B. Fuller è un accademico e consulente manageriale americano, professore di Management Practice presso la Harvard Business School.

<sup>10</sup> William R. Kerr è un accademico, professore di Business Administration presso la Harvard Business School.

<sup>11</sup> Lo Stimulus Check è un assegno fiscale erogato a tutti i cittadini americani, residenti in America o all'estero, che rispettino determinate soglie reddituali, per far fronte all'emergenza Covid-19.

<sup>12</sup> Fuller, J., Kerr, W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review.

Il citato studio di Fuller e Kerr ha dimostrato come la Great Resignation sia piuttosto la continuazione, certo accentuata dalla crisi pandemica, di una tendenza di lungo termine. Secondo gli autori, i cambiamenti a cui stiamo attualmente assistendo nel mercato del lavoro sono dovuti alla combinazione di 5 fattori, chiamati “Cinque R”, già presenti nel periodo pre-pandemico, ma acuiti dalla pandemia: *retirement* (pensionamento), *relocation* (trasferimento), *reconsideration* (riconsiderazione), *reshuffling* (riorganizzazione) e *reluctance* (riluttanza). In tal senso, gli studi accademici e i sondaggi hanno evidenziato che, nel 2021, i lavoratori più anziani hanno lasciato il loro lavoro a un ritmo accelerato, e lo hanno fatto in età più giovane; hanno preso questa decisione per il desiderio di trascorrere più tempo con i propri cari e di concentrarsi sulle priorità al di là del lavoro; un consistente numero di tali lavoratori, inoltre, se n'è andato a causa della maggiore suscettibilità ai gravi rischi per la salute causati dal Covid-19 <sup>13</sup>. Tuttavia, la causa di ciò può essere ascritta non tanto a un fenomeno di dimissioni di massa, quanto a un'anticipazione di qualche anno del ritiro pensionistico. Interessante è lo studio condotto dal Pew Research Center <sup>14</sup>, dal quale si evince che il grande impatto della recessione provocata dal Covid-19 sui pensionamenti, da febbraio 2020 ad aprile 2020, differisce dalle più recenti recessioni di carattere esclusivamente economico e segna un cambiamento significativo rispetto alla tendenza storica di lunga data improntata a tassi di pensionamento in calo o costanti tra gli anziani <sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Fuller, J., Kerr, W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review.

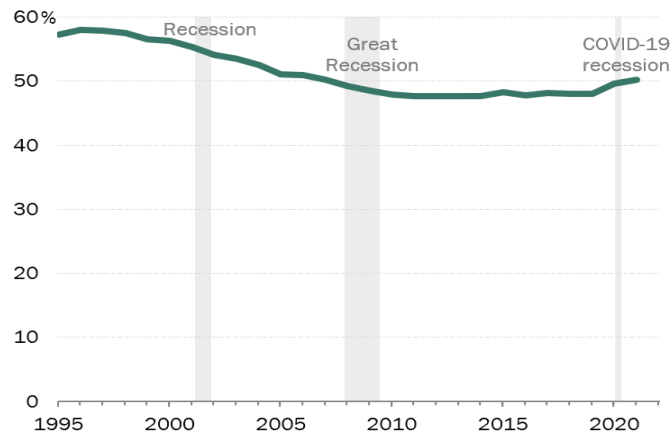
<sup>14</sup> Il Pew Research Center è un centro studi statunitense apartitico con sede a Washington che conduce sondaggi, ricerche demografiche, analisi dei contenuti e altre ricerche di sociali, col fine di informare il pubblico sui problemi, gli atteggiamenti e le tendenze che modellano il mondo.

<sup>15</sup> Fry, R. (2021, novembre 4). *Amid the pandemic, a rising share of older U.S. adults are now retired*. Pew Research Center.

---

### Unlike in other recent recessions, the pandemic has increased retirement among older adults

% of U.S. adults ages 55 and older who are retired



Note: "Retired" refers to those not in the labor force due to retirement. The COVID-19 recession began February 2020 and ended April 2020.  
Source: Pew Research Center analysis of July, August and September Current Population Survey monthly files (IPUMS).

PEW RESEARCH CENTER

---

In generale, secondo gli osservatori, i molti decessi e i casi di gravi malattie causati dalla pandemia hanno indotto le persone a riconsiderare il ruolo del lavoro nelle loro vite. È probabile che tale cambiamento di prospettiva abbia motivato alcuni lavoratori a dimettersi, specialmente coloro i quali si stavano logorando in lavori particolarmente onerosi che influivano in modo negativo sulla loro capacità di prendersi cura della famiglia. Le donne, su cui ricadono maggiormente gli obblighi di assistenza familiare, sono state colpite più degli uomini. Ecco perché il settore dell'*hospitality* (hotel, ristoranti e vari settori del turismo), in cui le donne costituiscono la maggioranza, ha visto un numero maggiore di dimissioni. Il report *Women in the Workplace* del 2021 ha rilevato che una donna su tre stava pensando di lasciare il lavoro, cambiare lavoro o ridurne l'orario, scelta, questa, spesso obbligata proprio per soddisfare la citata assistenza familiare <sup>16</sup>.

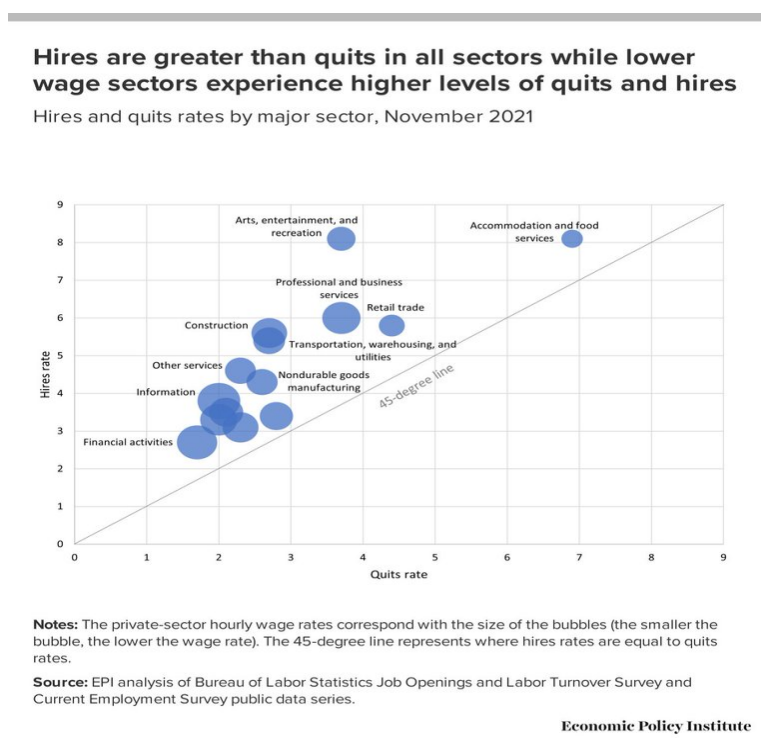
In altri casi, l'aumento delle dimissioni volontarie ha riguardato, invece, lavoratori che non godevano di buone condizioni remunerative e che hanno, dunque, approfittato della situazione pandemica per trasferirsi in settori che, necessitando di

---

<sup>16</sup> Fuller, J., Kerr, W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review.

forza lavoro, erano propensi ad offrire condizioni migliori, determinando, così, un ricambio piuttosto che una fuoriuscita definitiva dal mercato del lavoro, motivo per il quale Bharat Ramamurti, il vicedirettore del Consiglio economico nazionale, nel 2022, ha coniato l'espressione "Great Upgrade"<sup>17</sup> per riferirsi al modello di tassi di abbandono più elevati nelle industrie a basso salario. Tale fenomeno ha consentito, negli Stati Uniti, di vedere, dopo molti anni, una crescita dei salari, cosa fortemente apprezzata dal Governo americano; l'aspetto interessante è che, secondo l'indagine sul mercato del lavoro Survey of Consumer Expectations della Federal Reserve Bank of New York, i lavoratori non laureati hanno visto aumentare notevolmente le proprie aspettative salariali<sup>18</sup>.

Grafico di confronto dei tassi di dimissioni e assunzioni per settore



<sup>17</sup> Profilo Twitter ufficiale del vicedirettore del Consiglio economico nazionale Bharat Ramamurti, <https://twitter.com/BharatRamamurti/status/1480590753592135693/photo/1>

<sup>18</sup> Kaplan, J., Hoff, M. (2022, gennaio 10). *A White House economist says it's a 'Great Upgrade,' not a Great Resignation, as workers quit for higher pay.* Insider.

Secondo quanto riportato dal World Economic Forum, alcune esigenze dei lavoratori, quali la possibilità di gestire più flessibilmente il proprio orario e luogo di lavoro, erano aspetti già latenti prima della pandemia, la quale avrebbe solo accelerato il processo con l'esplosione del lavoro da remoto e reso questi elementi maggiormente determinanti nella scelta di non continuare con la carriera professionale corrente. Un fenomeno che, sempre secondo quanto riportato dal World Economic Forum e anche dalla Harvard Business Review, è stato particolarmente diffuso, almeno in America, tra i cosiddetti *white collar workers* (colletti bianchi) e i *mid-career employees* (lavoratori a metà della carriera lavorativa), ossia quei lavoratori impegnati in mansioni amministrative e manageriali facilmente eseguibili, con il supporto di adeguata strumentazione tecnologica e formazione al lavoro per obiettivi, anche al di fuori del perimetro aziendale <sup>19</sup>.

La paura di contrarre il Covid-19 sul posto di lavoro ha reso molti di questi lavoratori riluttanti a tornare in ufficio. In un sondaggio del dicembre 2020 del Pew Research Center <sup>20</sup> su 5.858 lavoratori adulti, il 64% di essi ha riferito di sentirsi a disagio nel ritornare in ufficio e il 57% ha riferito di aver scelto di lavorare da casa a causa della preoccupazione per l'esposizione al virus. Una ricerca riportata nella Harvard Business Review <sup>21</sup> nell'agosto 2021 indica che molti lavoratori erano pronti a dimettersi se il loro datore di lavoro non avesse offerto loro un'opzione di lavoro ibrida; in un sondaggio condotto sempre nell'estate del 2021 (giugno e luglio 2021), infatti, su oltre 10.000 cittadini americani, il 36% dei lavoratori ha affermato che se non fosse stata data un'opzione di lavoro ibrida o remota, avrebbe cercato un'alternativa lavorativa e il 6% ha riferito di essere disposto a dimettersi.

---

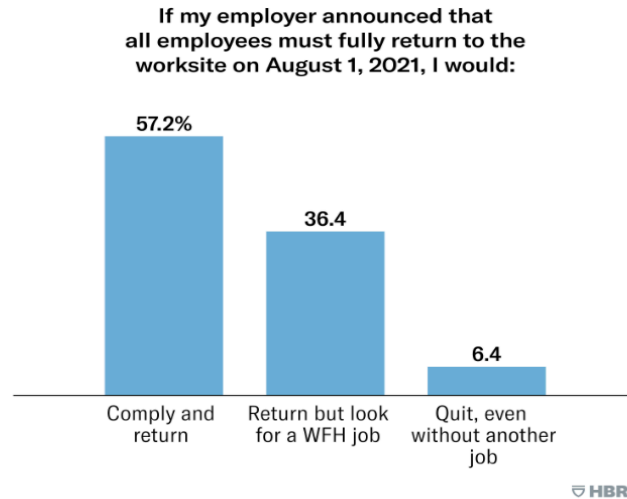
<sup>19</sup> Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*. WP ADAPT n. 6/2022.

<sup>20</sup> Parker, K., Menasce Horowitz, J., Minkin, R. (2020, dicembre 9). *How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work*. Pew Research Center.

<sup>21</sup> Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2021, agosto 24). *Don't Force People to Come Back to the Office Full Time*. Harvard Business Review.

## The Perils of Not Offering a Hybrid Model

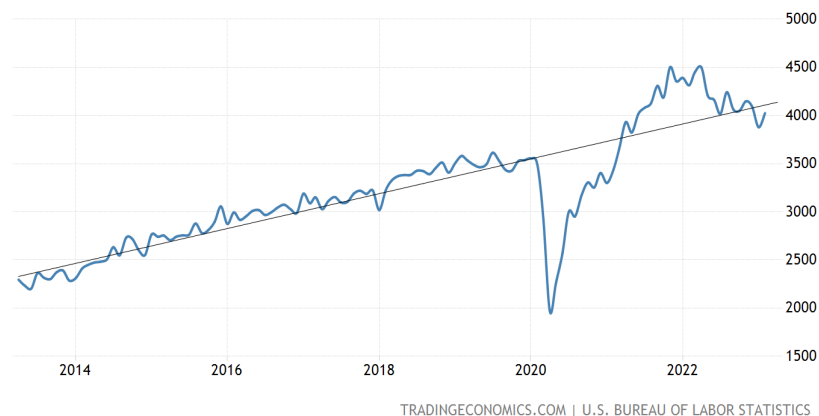
Firms that don't offer weekly work-from-home days risk losing more than 40% of their employees, according to surveys of more than 10,000 Americans conducted in June and July 2021.



Separando il contributo che ciascuno dei cinque fattori sopracitati ha fornito al fenomeno della Great Resignation, possiamo analizzare con maggiore scientificità le forze che stanno plasmando il comportamento dei lavoratori oggi, non soltanto negli Stati Uniti.

Possiamo infine affermare che attualmente i dati raccolti evidenziano che gli Stati Uniti sono tornati nuovamente in linea con il trend pre-pandemico, con il quale, probabilmente, i datori di lavoro americani dovranno fare i conti negli anni futuri.

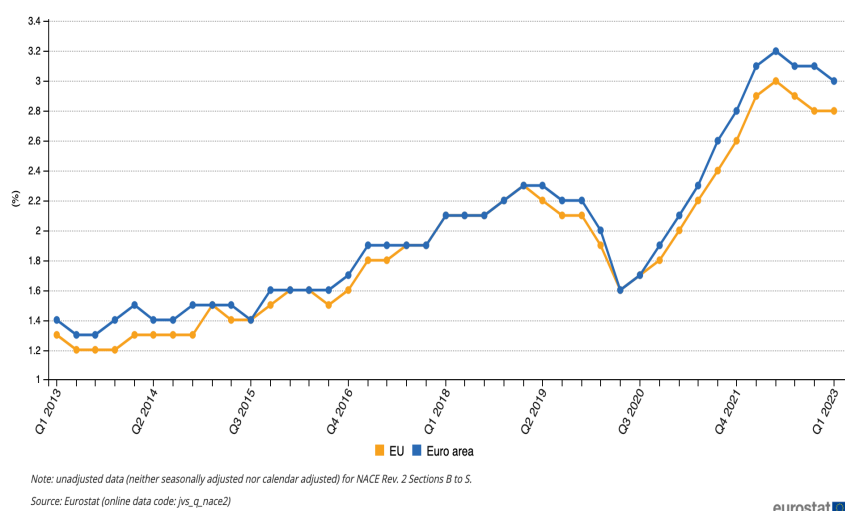
Grafico che mostra il trend riguardante il numero di dimissioni in America negli anni, pre e post-pandemia



### 1.3 La Great Resignation in Europa.

La Great Resignation, come spiegato nei sottocapitoli precedenti, ha avuto origine negli Stati Uniti d'America a partire dal 2021 e, inizialmente, si riteneva che le aziende con sede in Europa potessero semplicemente osservare tale fenomeno mantenendo una distanza di sicurezza, fiduciose che esso sarebbe rimasto confinato oltreoceano. Gli esperti e i mezzi di informazione, infatti, ritenevano che, a causa della tipicità del mercato del lavoro americano, il fenomeno delle Grandi Dimissioni difficilmente sarebbe stato replicabile nel Vecchio Continente. Tuttavia, si è trattato di un errore di valutazione, in quanto, come dimostrato dall'aumento dei posti di lavoro vacanti, la Great Resignation è sbarcata anche in Europa. Infatti, secondo una statistica Eurostat <sup>22</sup>, il 2,9% dei posti di lavoro nell'UE e il 3,1% dei posti di lavoro nell'area Euro erano vacanti nel terzo trimestre del 2022, con il più alto tasso di posizioni vacanti pari al 5,0% raggiunto dall'Austria, seguita da Belgio e Paesi Bassi, entrambi con un tasso del 4,9%; nel primo trimestre del 2023 si è assistito a una lieve flessione del tasso di posti di lavoro vacanti rispetto al primo trimestre del 2022 (- 0.1%), con il 2.8% di posti di lavoro vacanti nell'UE e il 3.0% nell'area Euro, valori, questi, che comunque rimangono elevati.

Grafico dei tassi trimestrali dei posti di lavoro vacanti in UE e area Euro, non destagionalizzati, dal 2013 fino al primo trimestre del 2023



<sup>22</sup> Eurostat è l'Ufficio statistico dell'Unione europea che ha la funzione di pubblicare statistiche e indicatori di qualità a livello europeo, i quali consentono di operare confronti fra paesi e regioni.

Anche nel primo trimestre del 2023 i Paesi Membri dell'Unione Europea con il più elevato tasso di posti di lavoro vacanti sono stati Austria, Belgio e Paesi Bassi, con il 4.7%, di poco inferiore rispetto a quanto registrato per gli stessi nel terzo trimestre del 2022. Al contrario, il più basso tasso di posti di lavoro vacanti è stato registrato in Bulgaria, Spagna, Polonia e Romania, con lo 0.9% <sup>23</sup>.

Tabella riportante i tassi trimestrali dei posti di lavoro vacanti non destagionalizzati dal primo trimestre 2022 al primo trimestre 2023, per ogni Paese UE e/o area Euro

	Job vacancy rates (%)					Changes between Q1-2022 and Q1-2023 (percentage points)
	Q1-2022	Q2-2022	Q3-2022	Q4-2022	Q1-2023	
<b>EU</b>	2.9	3.0	2.9	2.8	2.8	-0.1
<b>Euro area</b>	3.1	3.2	3.1	3.1	3.0	-0.1
<b>Belgium</b>	4.8	5.0	4.9	4.5	4.7	-0.1
<b>Bulgaria <sup>(2)</sup></b>	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.0
<b>Czechia</b>	5.3	4.9	4.5	4.2	3.8	-1.5
<b>Denmark <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup></b>	3.6	3.7	3.4	2.9	2.9	-0.7
<b>Germany</b>	4.1	4.5	4.3	4.4	4.1	0.0
<b>Estonia</b>	2.1	2.1	2.1	1.8	1.9	-0.2
<b>Ireland <sup>(4)</sup></b>	1.6	1.6	1.6	1.3	1.4	-0.2
<b>Greece</b>	0.8	1.2	1.1	0.9	1.4	0.6
<b>Spain <sup>(4)</sup></b>	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.0
<b>France <sup>(2)</sup></b>	2.5	2.4	2.3	2.5	2.4	-0.1
<b>Croatia</b>	2.1	1.7	1.2	1.4	2.1	0.0
<b>Italy <sup>(4)</sup></b>	2.5	2.3	2.1	1.9	2.6	0.1
<b>Cyprus</b>	3.2	2.7	2.2	1.9	2.8	-0.4
<b>Latvia <sup>(4)</sup></b>	3.2	2.9	2.9	2.5	2.6	-0.6
<b>Lithuania</b>	2.0	2.0	1.9	1.7	1.9	-0.1
<b>Luxembourg</b>	2.3	2.7	2.7	2.4	2.2	-0.1
<b>Hungary <sup>(2)</sup></b>	2.7	3.0	2.8	2.5	2.6	-0.1
<b>Malta <sup>(2)</sup></b>	2.5	2.7	2.8	2.4	2.5	0.0
<b>Netherlands <sup>(2)</sup></b>	4.9	5.1	4.9	4.5	4.7	-0.2
<b>Austria</b>	4.7	4.8	5.0	4.6	4.7	0.0
<b>Poland</b>	1.3	1.2	1.1	0.9	0.9	-0.4
<b>Portugal</b>	1.3	1.4	1.7	1.5	1.3	0.0
<b>Romania</b>	1.0	0.9	0.9	0.8	0.9	-0.1
<b>Slovenia</b>	3.2	3.3	3.1	2.5	3.0	-0.2
<b>Slovakia</b>	1.1	1.0	1.1	1.0	1.1	0.0
<b>Finland</b>	3.9	3.0	2.5	2.0	3.3	-0.6
<b>Sweden</b>	3.6	3.6	2.7	2.6	3.7	0.1
<b>Iceland</b>	3.5	5.3	3.7	2.6	3.2	-0.3
<b>Norway</b>	3.5	3.8	3.1	3.4	4.3	0.8
<b>Switzerland</b>	2.2	2.3	2.3	2.2	2.3	0.1

Note: unadjusted data (neither seasonally adjusted nor calendar adjusted) for NACE Rev. 2 Sections B to S.

(1) NACE Rev. 2 Sections B to N.

(2) Units with 10 or more employees.

(3) Provisional.

(4) Q1-2023: provisional.

: data not available

Source: Eurostat (online data code: jvs\_q\_nace2)

eurostat 

L'errore è scaturito dall'assunto di base che il mercato del lavoro americano e quello europeo sono diversi: innanzitutto, dal punto di vista delle ore lavorative, possiamo notare che la settimana lavorativa media per i dipendenti a tempo pieno nell'Unione Europea è di circa 40 ore; i Paesi Bassi hanno una delle settimane

<sup>23</sup> Eurostat Statistics Explained. (2023, giugno). *Job vacancy statistics*.



lavorative più brevi al mondo, con una media di 29 ore settimanali, ben lontana da quella degli Stati Uniti, dove molte persone lavorano più di 47 ore a settimana, fino ad arrivare anche a 60 ore settimanali. Gli straordinari, poi, sono strutturalmente e ampiamente accettati negli Stati Uniti rispetto all'Europa. In relazione alle ferie, inoltre, i dipendenti europei hanno da cinque a sei settimane di ferie pagate, contro le due o tre settimane dei lavoratori americani. Differenze, queste, che potrebbero essere riassunte affermando che sembrerebbe che gli europei “lavorano per vivere”, mentre gli americani “vivono per lavorare”.

Dunque, si potrebbe pertanto pensare che i lavoratori europei si trovino in condizioni lavorative migliori rispetto a quelle dei lavoratori americani, ma allora perché le Grandi Dimissioni sono sbarcate anche in Europa? In realtà, le motivazioni per cui molti americani ed europei si sono e si stanno volontariamente dimettendo sono in gran parte simili: innanzitutto la pandemia da Covid-19 ha cambiato il mondo in vari ambiti, non ultimo quello del lavoro. A causa dei numerosi lockdown e quarantene, e di un'elevata preoccupazione per la propria e l'altrui salute, infatti, molti lavoratori sono stati costretti a svolgere il proprio lavoro da casa o a non lavorare per lunghi periodi di tempo, il che ha spinto le persone ad affrontare un periodo di riflessione, di introspezione e di riconsiderazione circa il significato del lavoro nella propria vita, portandole, così, a rendersi conto di ciò che è davvero importante; molti lavoratori non sono più disposti a svolgere un'attività lavorativa di cui non sono appassionati, e ricercano un lavoro che offra loro maggiori opportunità di crescita, uno scopo, maggiore flessibilità e un sano *work-life balance*.

Un altro fattore, nonché uno dei principali motori della Great Resignation in Europa, è rappresentato dagli alti livelli di burnout sperimentati da molti lavoratori. Secondo alcune statistiche, il rischio di sviluppare la sindrome da burnout è in aumento nel Vecchio Continente, in cui un'elevata percentuale di lavoratori ne segnala i sintomi a un certo punto della propria carriera (con valori intorno al 50% nel 2022, maggiori rispetto al 2021) <sup>24</sup>. Un'indagine dell'Unione Europea, svolta nell'ottobre 2022, ha rivelato che lo stress sul luogo di lavoro in Europa è in aumento dalla pandemia da Covid-19, con più di quattro lavoratori su

---

<sup>24</sup> Van Vliet, R. (2023, gennaio 10). *The Great Resignation – Outlook for Europe 2023*. Lepaya.

dieci (il 44%) che hanno affermato che lo stress da lavoro è aumentato a seguito della pandemia e con il 30% degli intervistati che ha dichiarato di aver avuto almeno un problema di salute (stanchezza generale, mal di testa, affaticamento degli occhi, problemi o dolori muscolari) causato o aggravato dal lavoro <sup>25</sup>. Una causa di ciò può essere il crescente uso della tecnologia, incrementato ulteriormente durante la pandemia, il quale rende più difficile per le persone disconnettersi dal proprio lavoro, portando, così, alla cultura del “sempre connesso” che può contribuire al burnout. Tutto questo ha sicuramente contribuito e contribuisce ad accrescere il numero di persone che abbandonano il lavoro in cerca di ambienti lavorativi più appaganti e meno stressanti. La ricerca globale realizzata da Workday, dal titolo “*Addressing Burnout Risk in 2022*”, ha analizzato come si è evoluto il rischio di burnout dal 2021 al 2022 in diversi comparti e aree geografiche del mondo, evidenziando che, nel 2022, nel Regno Unito i dipendenti esposti al rischio di burnout erano il 41%, in crescita del 4% rispetto all’anno precedente; a seguire vi era la Francia con il 39%, in diminuzione, però, del 7% rispetto al 2021; l’Olanda presentava un tasso del 33%, in calo del 5%; la Norvegia ha visto un aumento del 9% anno su anno, arrivando a un tasso del 20%, e la Danimarca, pur rimanendo fra le ultime posizioni con l’11%, ha comunque visto un incremento del 3%; infine, la Germania ha registrato un abbattimento del rischio burnout del 15% per i suoi lavoratori <sup>26</sup>.

Il fenomeno delle Grandi Dimissioni in Europa è alimentato anche da una crescente mancanza di work engagement da parte dei lavoratori. Infatti, secondo il report *State of the Global Workplace*, pubblicato da Gallup <sup>27</sup> il 23 gennaio 2022, in un articolo dal titolo “*Europe Gets Life Right, but Work Wrong*”, l’Europa “è un posto meraviglioso in cui vivere, ma terribile in cui lavorare”, in quanto i Paesi europei, in accordo con il *World Happiness Report*, sono in cima alla lista dei luoghi

---

<sup>25</sup> Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro. (2022, ottobre 12). *Una nuova indagine dell’UE rivela che lo stress sul luogo di lavoro in Europa è in aumento dalla pandemia di COVID-19*.

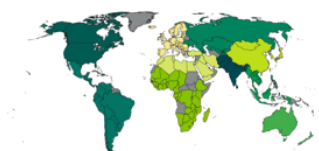
<sup>26</sup> Staff Forbes. (2022, dicembre 16). *In aumento il rischio burnout nel mondo del lavoro: quali sono i settori più stressanti*. Forbes.

<sup>27</sup> Gallup è l’Istituto statunitense per le ricerche statistiche e l’analisi dell’opinione pubblica. Fondato da G.H. Gallup nel 1935, inizialmente con il nome The American Institute of Public Opinion, è uno dei più importanti centri al mondo di sondaggi e indagini statistiche. L’istituto, la cui sede principale è a Washington D.C., opera a livello internazionale mediante una rete di uffici diffusa su 30 Paesi.

più felici in cui vivere sulla Terra, tuttavia si collocano in ultima posizione in termini di coinvolgimento lavorativo dei dipendenti: mentre negli Stati Uniti e nel Canada si registra il 33% di work engagement, l'Europa ottiene una media del 14%, il che rende i lavoratori europei i meno coinvolti e i più infelici sul posto di lavoro al mondo <sup>28</sup>. La situazione si dimostra particolarmente fluida e mutevole di anno in anno, infatti, il report State of the Global Workplace 2023 evidenzia un calo di work engagement del 2% per USA e Canada (31%), un aumento dell'8% per America Latina e Caraibi (31%) e del 7% per l'Asia Meridionale (33%), mentre i valori per l'Europa rimangono pressoché invariati (13%) <sup>29</sup>.

Tabella riportante il tasso di work engagement dei lavoratori nelle 10 Regioni del Mondo (confronto tra 2021 e 2022)

Regional Ranking		% Engaged	
1	South Asia	33	+7
2	United States and Canada	31	-2
3	Latin America and the Caribbean	31	+8
4	Post-Soviet Eurasia	27	+6
5	Southeast Asia	26	+2
6	Australia and New Zealand	23	+6
7	Sub-Saharan Africa	20	0
8	East Asia	17	0
9	Middle East and North Africa	15	0
10	Europe	13	0



Fonte: State of the Global Workplace 2023

<sup>28</sup> Clifton, J., Sinyan, P. (2022, giugno 23). *Europe Gets Life Right, but Work Wrong*. Gallup.

<sup>29</sup> Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report.

## Focus sul work engagement in Europa, con indicazioni circa il sesso e l'età

State of the Global Workplace: 2023 Report

Europe



### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

% ENGAGED

Regional

13% 0

Global

23% +2



Gender

13% Female

13% Male

Age

13% <40 years old

13% ≥40 years old

## Tabella riportante il tasso di work engagement dei lavoratori nei singoli Paesi europei

State of the Global Workplace: 2023 Report

Europe



Europe

### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	+2	35	21	Slovenia	0	16
2	North Macedonia	+4	29	22	Croatia	-1	16
3	Iceland	+1	26	23	Germany	-1	16
4	Estonia	0	25	24	Czech Republic	-1	15
5	Albania	+2	25	25	Finland	+1	14
6	Lithuania	+1	25	26	Netherlands	+2	14
7	Kosovo	0	24	27	Poland	0	14
8	Latvia	+2	24	28	Greece	+1	12
9	Bulgaria	0	22	29	Ireland	0	11
10	Bosnia and Herzegovina	+1	21	30	Belgium	0	11
11	Sweden	+1	21	31	Switzerland	0	11
12	Hungary	0	21	32	Austria	+2	11
13	Montenegro	-1	20	33	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	+1	10
14	Denmark	-1	20	34	Luxembourg	+2	10
15	Malta	-1	20	35	Spain	+1	10
16	Norway	+1	20	36	France	+1	7
17	Portugal	+1	19	37	Italy	0	5
18	Cyprus	-1	19	38	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	**	**
19	Serbia	0	18				
20	Slovakia	+1	17				

\*\*This data point is not provided due to small sample size.

Ciò si collega anche ad un sempre più crescente senso di disillusione tra i lavoratori europei più giovani. Molti Millennials e Gen-Z ritengono, infatti, di non essere pienamente apprezzati per il proprio lavoro, e pensano che esso potrebbe essere maggiormente significativo e gratificante, il che ha anche contribuito all'aumento delle "dimissioni nascoste" (*quiet quitting*, che, tradotto in italiano,

significa “abbandono silenzioso”), ovvero quelle situazioni lavorative in cui le persone mantengono la propria posizione di lavoro ma sono disimpegnate e improduttive, con conseguenze negative per le organizzazioni, quali calo della produttività e del morale, e un calo della soddisfazione del cliente; l’aumento di tale fenomeno è testimoniato anche dal fatto che, nel 2022, sui social media, l’hashtag #quietquitting è diventato di tendenza. Questo aspetto verrà approfondito nel secondo capitolo, ad esso interamente dedicato.

Per concludere, dunque, possiamo affermare che in Europa il fenomeno della Great Resignation si è semplicemente manifestato in ritardo rispetto agli Stati Uniti, probabilmente a causa del maggior sostegno dei governi durante la pandemia. Molti Paesi europei, infatti, disponevano e dispongono di solide reti di sicurezza sociale in grado di sostenere sia i datori di lavoro che i dipendenti durante i momenti di crisi (welfare e ammortizzatori sociali), come quella dirompente avvenuta a seguito della pandemia da Covid-19 <sup>30</sup>.

### **1.3.1 La Great Resignation in Italia.**

Anche in Italia, dal 2021, al pari degli altri Paesi europei, si è iniziato a discutere di Great Resignation, nel tentativo di spiegare gli aumenti delle dimissioni volontarie, a seguito dell’allentamento delle misure restrittive legate alla pandemia da Covid-19, e la difficoltà di molti comparti dell’economia nel soddisfare il proprio fabbisogno occupazionale. Certamente essa, a differenza di Francia, Germania, Paesi Bassi e altri Paesi del nord Europa, già da prima della pandemia del 2020 viveva un equilibrio economico precario che, nonostante gli incoraggianti valori del PIL e dell’occupazione nell’immediato periodo post-pandemico, non è nel complesso mutato al termine dell’emergenza: debito pubblico molto elevato, disoccupazione al di sopra della media UE (7,8% a fronte del 6,1% dell’Unione Europea <sup>31</sup>), un tessuto produttivo caratterizzato da un livello di frammentazione fra i più alti d’Europa, composto per lo più da aziende di piccole dimensioni che molto spesso faticano a competere con le multinazionali europee ed extraeuropee (il 50%

---

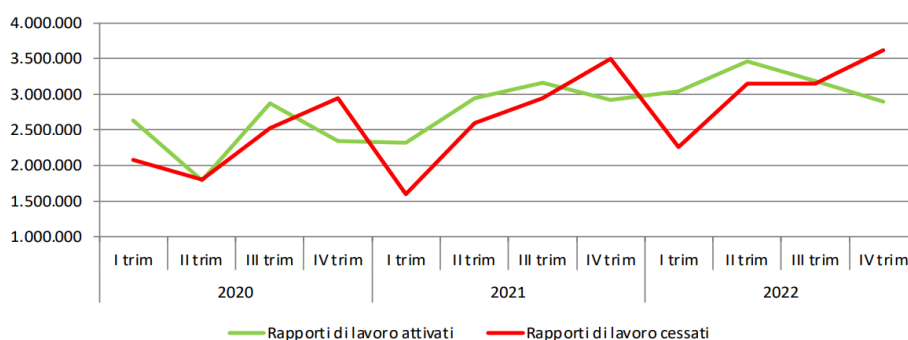
<sup>30</sup> Van Vliet, R. (2023, gennaio 10). *The Great Resignation – Outlook for Europe 2023*. Lepaya.

<sup>31</sup> Dato OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico).

del valore aggiunto deriva da imprese con meno di cinquanta addetti <sup>32</sup>), non ultima la dipendenza per ciò che concerne le fonti energetiche che, come si è potuto constatare dopo lo scoppio del conflitto bellico russo – ucraino, ha messo a dura prova sia le famiglie che le aziende italiane.

Osservando globalmente il mondo del lavoro a livello nazionale, si può notare come nel 2022 sono stati attivati complessivamente 12.573.000 rapporti di lavoro, in aumento del 10,9%, ma in calo rispetto al 17,7% dell'anno precedente. I rapporti di lavoro cessati, all'interno dei quali si collocano anche le cessazioni richieste dal lavoratore (dimissioni volontarie), sono stati 12.559.000, in aumento del 14,4%; tale incremento annuo è superiore rispetto al 13,6% dell'anno precedente. La differenza tra attivazioni e cessazioni è risultata pari a 414.000 unità, in calo rispetto al saldo annuo osservato nel 2021, che era pari a 713.000 unità. Ciò che è interessante notare, però, è la valutazione per trimestri e, in particolare, quella del IV trimestre 2022, in cui si osserva un andamento tendenziale divergente fra le attivazioni, che decrescono (-0,7%) e le cessazioni, che continuano ad aumentare, seppur in maniera moderata rispetto al trimestre precedente (+3,3%) <sup>33</sup>.

Grafico dei rapporti di lavoro attivati e cessati (valori assoluti).  
I trimestre 2020 – IV trimestre 2022



Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

Nel primo trimestre 2023, secondo la “Nota I trimestre 2023” del Sistema delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro, le attivazioni registrate sono state oltre 3.113.000 (+2,5% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente),

<sup>32</sup> Moise, G. (2019, giugno 18). *La crescita italiana passa per le aggregazioni di imprese*. Lavoce.info.

<sup>33</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie - le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato 2023*.

mentre le cessazioni registrate sono state 2.252.000, con un decremento dello 0,1% rispetto allo stesso trimestre del 2022 <sup>34</sup>.

Prima di analizzare in modo dettagliato il fenomeno delle dimissioni volontarie, che hanno un notevole peso circa la generazione di posti di lavoro vacanti, si può preliminarmente dire che, almeno osservando il trend delle dimissioni prima e dopo la pandemia, esso, seppur con tassi più contenuti, non è qualcosa di ascrivibile esclusivamente agli ultimi due anni, avendo registrato un tasso di crescita annuo positivo già tra il 2009 e il 2019. In Italia, infatti, bisogna tener conto anche del disallineamento, ormai divenuto cronico, tra la domanda e l'offerta di lavoro che inevitabilmente porta alla vacanza di posti lavorativi nel settore privato, e tale vacanza potrebbe erroneamente essere ascritta al fenomeno delle Grandi Dimissioni <sup>35</sup>.

Per analizzare in modo concreto il fenomeno e capire se e quale forma e dimensione abbia avuto in Italia, si può fare riferimento, innanzitutto, al Rapporto Annuale sulle Comunicazioni Obbligatorie redatto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. I dati trattati nel Rapporto sono un'importante fonte informativa complementare alla Rilevazione sulle forze lavoro (RFL) dell'ISTAT e all'Osservatorio permanente sul precariato dell'Inps.

Dal citato Rapporto Annuale si evidenzia che, nel 2020, l'emergenza epidemiologica e l'adozione di stringenti misure di contenimento, accompagnate da una lunga serie di provvedimenti legislativi di sostegno al reddito e all'occupazione, ha causato una sensibile riduzione tendenziale dei flussi delle cessazioni dei rapporti di lavoro, pari a quasi 2 milioni di unità (-17,6%), con un'interruzione del trend in crescita dal 2017 <sup>36</sup>. Focalizzando l'attenzione solo sulle cessazioni richieste dal lavoratore (dimissioni volontarie) emerge che nel 2019 esse sono state 1.839.747, nel 2020, a causa della pandemia e del conseguente congelamento di eventuali dimissioni, si sono attestate a 1.567.543, con una riduzione del 14,8% rispetto all'anno precedente, per poi tornare a crescere significativamente nel 2021

---

<sup>34</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023, giugno). *Sistema delle comunicazioni obbligatorie – Nota I trimestre 2023, giugno 2023, n° 45*.

<sup>35</sup> Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*. WP ADAPT n. 6/2022.

<sup>36</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie - le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato 2023*.

con 2.051.371 cessazioni volontarie, pari a un aumento del 30,9% rispetto al 2020. L'aumento, seppur più contenuto, pari al 12,1% rispetto all'anno precedente, è stato riscontrato anche nel 2022, in cui le cessazioni richieste dal lavoratore sono state 2.299.188 <sup>37</sup>.

Tabella relativa ai rapporti di lavoro cessati a richiesta del lavoratore

MOTIVI DI CESSAZIONE	VALORI ASSOLUTI				COMPOSIZIONE PERCENTUALE				VAR.% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Cessazione richiesta dal lavoratore	1.839.747	1.567.543	2.051.371	2.299.188	16,2	16,8	19,3	18,9	-14,8	30,9	12,1

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie

Secondo quanto emerso, nel 2022, dal Randstad Workmonitor <sup>38</sup>, il 29% dei lavoratori italiani stava cercando attivamente un nuovo impiego. A livello globale, il nostro Paese si è collocato al terzo posto della classifica rispetto a questo indicatore. A trainare l'esodo sono stati i lavoratori più giovani, infatti la percentuale di lavoratori che stava cercando un nuovo impiego è salita al 38% considerando solo la fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni. Il fenomeno della Great Resignation è risultato ancora più evidente tra i lavoratori appartenenti alla cosiddetta generazione Z, ossia quella costituita dai nati tra la seconda metà degli anni '90 e la fine degli anni 2000. Il 36% dei dipendenti aveva già lasciato il lavoro, a causa dell'incompatibilità con la propria vita privata; considerando solo la fascia tra i 18 e i 34 anni, la percentuale è salita al 51%. Il 38% dei lavoratori italiani, poi, ha dichiarato che sarebbe stato disposto a lasciare il proprio lavoro se questo gli avesse impedito di godersi la vita; ancora una volta, la percentuale si è alzata tra le generazioni più giovani, superando il 50% tra i lavoratori di età compresa tra i 18 e i 25 anni.

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Randstad WorkMonitor è un'indagine realizzata in oltre 30 Paesi, allo scopo di monitorare l'atteggiamento dei lavoratori verso il lavoro e le trasformazioni che il mercato del lavoro richiede. La popolazione di riferimento dello studio è costituita dalle persone con età compresa tra i 18 e i 67 anni. La numerosità campionaria per la maggior parte dei Paesi partecipanti è di 1.000 interviste, per un totale complessivo di 35.000 interviste.

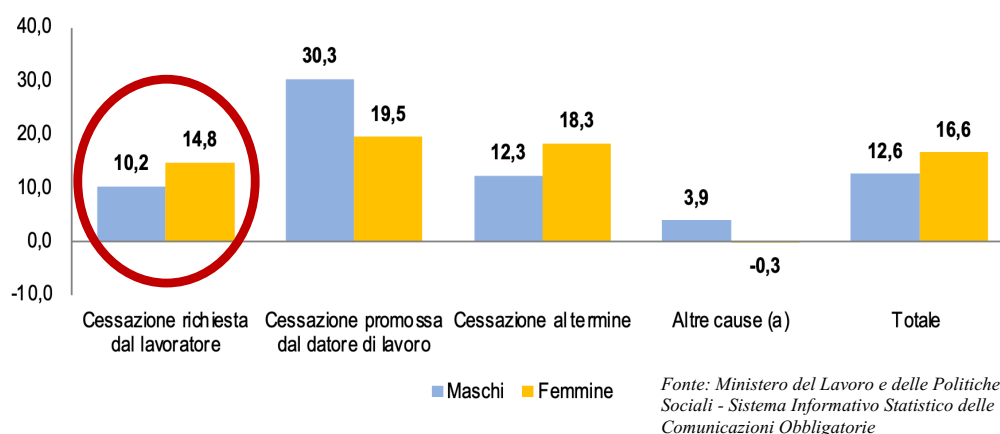


Un altro dato estremamente indicativo del cambio di prospettiva e priorità è risultata essere la percentuale di dipendenti (23%) che avrebbero preferito essere disoccupati piuttosto che infelici sul lavoro; tale percentuale è salita al 34% nella fascia di età compresa tra i 25 e i 34 anni.

Anche l'indagine condotta nell'ambito della ricerca HR Trends & Salary Survey 2022 <sup>39</sup> di Randstad ha confermato, nel 44% delle aziende italiane, l'aumento del fenomeno delle Grandi Dimissioni dalla metà del 2021, con il coinvolgimento in larghissima misura di lavoratori della generazione Millennials (76% del totale). Tra le cause di tale fenomeno vi erano insoddisfazione (47%), demotivazione (34%) e mancanza di condivisione degli obiettivi (30%) <sup>40</sup>.

Un interessante aspetto, che merita di essere riportato, è quello relativo alle dimissioni volontarie in relazione al genere dei lavoratori: il già citato Rapporto Annuale sulle Comunicazioni Obbligatorie 2023 evidenzia come, nel 2022, vi sia stato un aumento, rispetto all'anno precedente, delle cessazioni richieste dal lavoratore per entrambi i generi, ma l'aumento percentuale maggiore ha riguardato il genere femminile (14,8% rispetto al 10,2% dei maschi) <sup>41</sup>.

Variatione percentuale, rispetto all'anno precedente, dei rapporti di lavoro cessati per motivo di cessazione (con focus sulle cessazioni richieste dal lavoratore). Anno 2022



<sup>39</sup> La ricerca HR Trends & Salary Survey, realizzata da Randstad Professionals in collaborazione con l'Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli (ASAG) dell'Università Cattolica, si pone l'obiettivo di esplorare gli ultimi trend in ambito risorse umane. Si tratta di un'indagine qualitativa, condotta su un campione di 215 responsabili delle risorse umane e di 963 lavoratori.

<sup>40</sup> Randstad. (2022, ottobre 28). *Great Resignation, che cos'è e quali sono i numeri in Italia*.

<sup>41</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie - le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato 2023*.

Infine, un altro tassello da aggiungere all'analisi è quello relativo alle dimissioni volontarie ripartite per regione, in quanto consente di valutare il fenomeno in relazione alla specificità delle diverse realtà territoriali. Ciò che si nota dai dati raccolti dal Ministero del Lavoro è che l'incidenza percentuale delle cessazioni richieste dal lavoratore, pari a 18,9%, sul totale dei rapporti di lavoro cessati, si conferma ancora superiore in quei mercati del lavoro dipendenti dove tradizionalmente la struttura economico-produttiva è più forte e dinamica, quali il Veneto (29,2%), la Lombardia (28,4%), il Piemonte (26,8%) e Friuli-Venezia Giulia (25,9%).

Rapporti di lavoro cessati a richiesta del lavoratore, suddivisi per regione (composizione percentuale). Anno 2022

REGIONE		CESSAZIONE RICHIESTA DAL LAVORATORE
Piemonte		26,8
Valle D'Aosta		17,3
Lombardia		28,4
Trentino-Alto Adige	Bolzano	16,1
	Trento	15,8
Veneto		29,2
Friuli-Venezia Giulia		25,9
Liguria		21,6
Emilia-Romagna		21,2
Toscana		22,1
Umbria		20,3
Marche		19,7
Lazio		11,9
Abruzzo		16,3
Molise		15,6
Campania		17,1
Puglia		9,2
Basilicata		9,4
Calabria		10,7
Sicilia		12,6
Sardegna		15,3
<b>Totale</b>		<b>18,9</b>

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali –  
Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni

Alla luce di quanto appena narrato, si può affermare che il fenomeno delle Grandi Dimissioni, in Italia, non presenti un carattere di eccezionalità legato al periodo post-pandemico, in quanto tra il 2021 e il 2022 non abbiamo osservato un esodo di massa dal mondo del lavoro, ma al contrario si è assistito a un rilevante aumento dell'occupazione. Certamente la pandemia, il lockdown ed il conseguente stop forzato dal lavoro che il Paese ha vissuto a seguito dell'arrivo del virus, hanno avuto un forte impatto psicologico su molti lavoratori e probabilmente sulle scelte di alcuni di loro in materia di lavoro. Sicuramente, inoltre, l'aumento di dimissioni nel 2021 e nel 2022 è stato inaspettato e assai rapido, più veloce di quello di altri indicatori della crescita economica e del mercato del lavoro. Tuttavia, proprio perché livelli simili di dimissioni si erano già registrati nei periodi precedenti alla pandemia, potremmo parlare di “normalità” del fenomeno, che segue, in realtà, un trend già in crescita preesistente alla pandemia.

Inoltre, i dati dimostrano come le Grandi Dimissioni, nella maggior parte dei casi, non si stiano traducendo in un abbandono del mercato del lavoro, ma in una transizione occupazionale *job to job*, alla ricerca di condizioni lavorative più appaganti, non soltanto dal punto di vista salariale <sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*. WP ADAPT n. 6/2022.

## Capitolo 2: Il Quiet Quitting.

### 2.1 Quiet Quitting: le Dimissioni Silenziose.

Il Quiet Quitting, tradotto in italiano con l'espressione "Dimissioni Silenziose", consiste nel soddisfare i requisiti e i compiti minimi richiesti dal proprio lavoro, senza dedicare più tempo, impegno, entusiasmo o coinvolgimento di quanto non sia assolutamente necessario. Se l'espressione con cui tale fenomeno viene indicato sia in inglese che in italiano potrebbe trarre in inganno, lasciando intendere un abbandono del posto di lavoro, la definizione poco sopra riportata fugge ogni dubbio: il lavoratore continua ad adempiere alle proprie responsabilità primarie, percependo la retribuzione, senza, però, la volontà di impegnarsi in attività note come "*Organizational Citizenship Behavior*", quali presentarsi in anticipo sul posto di lavoro, rimanere oltre l'orario lavorativo o partecipare a riunioni non obbligatorie. Il Quiet Quitting, guidato da molti degli stessi fattori che hanno portato alla Great Resignation, di fatto rappresenta una sua alternativa <sup>43</sup>.

Tale fenomeno risulta essere particolarmente diffuso fra i lavoratori appartenenti alla generazione dei Millennials e alla Gen Z, che, a causa della loro disillusione verso il mondo del lavoro, si dimostrano meno disposti a scendere a compromessi e più determinati a trovare un lavoro che consenta loro di dare più spazio alla vita privata e al tempo libero.

Vi è molta incertezza sulla paternità del termine con cui tale fenomeno viene indicato, tuttavia, secondo il Los Angeles Times, il primo ad aver usato l'espressione "*quiet quitting*" è stato Bryan Creely, un corporate recruiter di Nashville divenuto career coach, il quale ha usato tale espressione il 4 marzo 2022 in un video pubblicato sui social TikTok e YouTube <sup>44</sup>.

Secondo il report State of the Global Workplace, pubblicato da Gallup nel 2023, e dunque contenente i dati riferiti all'anno 2022, prima della pandemia il work engagement <sup>45</sup> presentava, a livello globale, un trend di crescita costante, fino a

---

<sup>43</sup> Klotz, A. C., Bolino, M. C. (2022, settembre 15). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review.

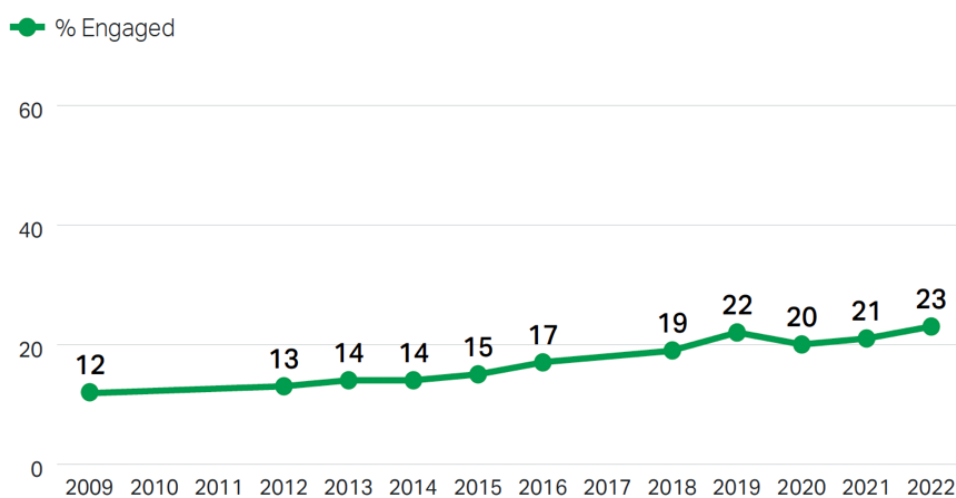
<sup>44</sup> YouTube. *Hate Your Job But Don't Want to Quit? Try Quiet Quitting instead*. <https://www.youtube.com/watch?v=CXuhilt2af8>

<sup>45</sup> Il work engagement riflette il coinvolgimento e l'entusiasmo dei lavoratori nel proprio lavoro e posto di lavoro. Essi sperimentano work engagement quando i loro bisogni di base sono soddisfatti dall'organizzazione e quando hanno la possibilità di contribuire allo sviluppo dell'organizzazione stessa, sperimentando un senso di appartenenza e opportunità di apprendimento e di crescita.

raggiungere il suo massimo nel 2019 (22%), ossia prima dell'avvento del virus. Da quel momento si è verificato un suo calo, che ha portato a registrare un valore pari al 20% nel 2020, per poi ricrescere di 1 punto percentuale nel 2021, sino ad arrivare al 23% nel 2022, il più alto livello di engagement lavorativo globale registrato dal 2009 (anno in cui Gallup ha iniziato a misurarlo), riprendendo, quindi, il trend storico positivo pre-pandemico. Un peso rilevante nell'aumento del coinvolgimento lavorativo, a livello globale, è dovuto, però, al contributo dell'Asia meridionale, che nel 2022 ha registrato un aumento pari al 7%, attestandosi al primo posto nel mondo per work engagement, con un valore pari al 33%.

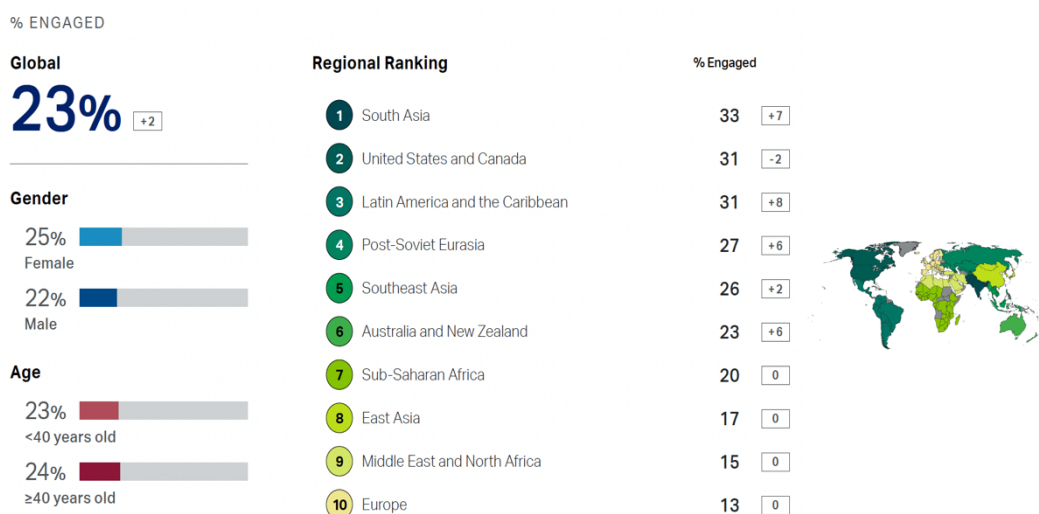
In relazione al genere, si evidenzia come il coinvolgimento lavorativo, a livello globale, sia maggiore per le donne (25%) rispetto agli uomini (22%), e, infine, in relazione all'età, emerge che i lavoratori di età superiore o pari a quarant'anni mostrano maggiore work engagement (24%) rispetto a quelli di età inferiore (23%).

Work engagement a livello globale dal 2009 al 2022 (espresso in percentuale)



*% Engaged based on Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording*

Percentuale di work engagement a livello globale, suddiviso per Regioni del mondo, per genere e per età



Gallup, nel sopracitato rapporto, afferma che “la maggior parte dei lavoratori nel mondo sono *quiet quitters*”. Infatti, se è vero che nel 2022 la percentuale di lavoratori che sperimentano work engagement, a livello globale, è stata la più alta mai registrata, pari al 23%, è altrettanto vero che il 59% dei lavoratori è rientrato nella categoria dei “*quiet quitters*” o “*not engaged*”, ovvero di coloro che sono psicologicamente disconnessi dal proprio lavoro e dall’organizzazione, in quanto non si sentono sufficientemente coinvolti e, pertanto, dedicano al loro lavoro solamente il tempo necessario, ma non la dovuta energia e passione; sebbene essi siano minimamente produttivi, è più probabile che sperimentino stress e burnout sul posto di lavoro, rispetto a lavoratori con elevato work engagement, in quanto si sentono persi e distaccati <sup>46</sup>. Infine, il 18% dei lavoratori è rientrato nella categoria dei “*loud quitters*” o “*actively disengaged*”, ovvero di coloro che non sono semplicemente insoddisfatti, ma che sono anche risentiti per il fatto che i loro bisogni non vengono appagati dall’organizzazione, manifestando tale risentimento e insoddisfazione apertamente, e mettendo in atto

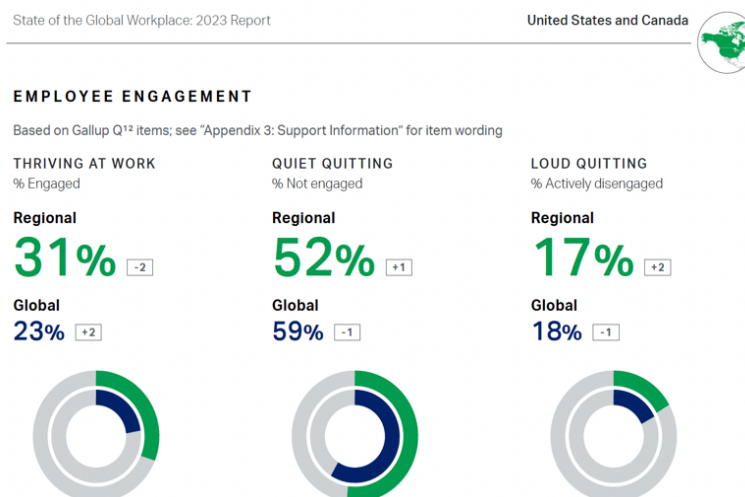
<sup>46</sup> I quiet quitters, secondo Gallup, sanno cosa vorrebbero cambiare del proprio posto di lavoro per renderlo migliore: il 41% vorrebbe dei cambiamenti a livello di coinvolgimento lavorativo e di cultura organizzativa, il 28% a livello di retribuzione e di benefits e il 16% a livello di benessere organizzativo in generale.

azioni che la danneggiano direttamente, minando i suoi obiettivi e opponendosi ai suoi leader <sup>47</sup>.



In America, nel 2022, si è registrato un tasso di work engagement pari al 31%, un tasso di quiet quitters del 52% e di loud quitters pari al 17%.

Percentuali di work engagement, quiet quitting e loud quitting in America, confrontate con le rispettive percentuali globali



In Europa, invece, i dati evidenziano una contrazione di 10 punti percentuali di work engagement (13%) rispetto alla percentuale globale e, al contrario, un incremento di 13 punti percentuali dei quiet quitters rispetto alla percentuale globale, arrivando a registrare un tasso di quiet quitting molto elevato, pari al 72%. I loud quitters, invece, rappresentano il 15%, 3 punti percentuali in meno rispetto al valore globale.

<sup>47</sup> Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report.

<sup>48</sup> “*thriving at work*” o “*engaged*”, ovvero coloro che reputano significativo il proprio lavoro e si sentono fortemente connessi al proprio team e alla propria organizzazione; si sentono orgogliosi del lavoro che svolgono e si assumono la responsabilità delle proprie prestazioni, facendo il possibile per aiutare i colleghi, per la crescita dell’organizzazione e per rendere soddisfatti i clienti.

## Percentuali di work engagement, quiet quitting e loud quitting in Europa, confrontate con le rispettive percentuali globali

State of the Global Workplace: 2023 Report

Europe



### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Based on Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

**THRIVING AT WORK**  
% Engaged

**Regional**  
**13%** 0  
**Global**  
**23%** +2



**QUIET QUITTING**  
% Not engaged

**Regional**  
**72%** +1  
**Global**  
**59%** -1



**LOUD QUITTING**  
% Actively disengaged

**Regional**  
**15%** -1  
**Global**  
**18%** -1



L'Italia, con il 5% di work engagement, si classifica all'ultimo posto in Europa e nel mondo.

## Percentuali di work engagement nei vari Paesi europei

State of the Global Workplace: 2023 Report

Europe



### Europe

#### EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	+2	35	21	Slovenia	0	16
2	North Macedonia	+4	29	22	Croatia	-1	16
3	Iceland	+1	26	23	Germany	-1	16
4	Estonia	0	25	24	Czech Republic	-1	15
5	Albania	+2	25	25	Finland	+1	14
6	Lithuania	+1	25	26	Netherlands	+2	14
7	Kosovo	0	24	27	Poland	0	14
8	Latvia	+2	24	28	Greece	+1	12
9	Bulgaria	0	22	29	Ireland	0	11
10	Bosnia and Herzegovina	+1	21	30	Belgium	0	11
11	Sweden	+1	21	31	Switzerland	0	11
12	Hungary	0	21	32	Austria	+2	11
13	Montenegro	-1	20	33	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	+1	10
14	Denmark	-1	20	34	Luxembourg	+2	10
15	Malta	-1	20	35	Spain	+1	10
16	Norway	+1	20	36	France	+1	7
17	Portugal	+1	19	37	Italy	0	5
18	Cyprus	-1	19	38	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	**	**
19	Serbia	0	18				
20	Slovakia	+1	17				

\*\*This data point is not provided due to small sample size.



I dati riportati nel presente capitolo, che esprimono in modo quantitativo il fenomeno, evidenziano altresì che esso non è una novità, ma sembra essere tornato sotto i riflettori con l'arrivo della pandemia da Covid-19, un evento che ha portato molti a ridefinire le priorità di vita e il proprio rapporto con il lavoro, cercando un migliore equilibrio esistenziale <sup>49</sup>.

## **2.2 Quiet Quitting: cause e strategie di prevenzione.**

Si stima che nel 2022 il fenomeno del Quiet Quitting abbia comportato per l'economia globale un costo di 8,8 trilioni di dollari, pari al 9% del PIL mondiale. È evidente, quindi, che i quiet quitters rappresentino una grande opportunità di crescita per l'economia globale; infatti, se i loud quitters costituiscono una minaccia per le organizzazioni, in quanto non sono per nulla inclini a qualsiasi forma di coinvolgimento da parte delle stesse, i quiet quitters, al contrario, rappresentano una grande opportunità di crescita e di cambiamento, in quanto hanno solo bisogno di un leader o di un manager che avvii una conversazione con loro, che li incoraggi, li ispiri e li motivi; piccoli accorgimenti nel modo in cui tali risorse vengono gestite possono portarle ad essere membri altamente produttivi per l'organizzazione <sup>50</sup>. Leadership e management, dunque, esercitano un'influenza diretta sul work engagement, infatti, secondo quanto riportato dalla Harvard Business Review nell'articolo "*Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*", il Quiet Quitting non è causato tanto dalla mancata volontà dei lavoratori di lavorare maggiormente e in modo innovativo, quanto più dalla mancata abilità dei manager di entrare in relazione con i propri dipendenti, di ispirarli, motivarli e apprezzarli, dimostrando di avere a cuore il loro benessere. A tal proposito, i dati relativi a una ricerca condotta nel 2022 hanno dimostrato che, quando i manager erano in grado di trovare il giusto equilibrio tra risultati richiesti e relazioni instaurate con i propri dipendenti, si registrava solo un 3% di quiet quitters, mentre il 62% dei lavoratori si dimostrava disponibile a lavorare maggiormente per raggiungere gli obiettivi prefissati. Al contrario, le percentuali di quiet quitters aumentavano qualora i

---

<sup>49</sup> Caparello, A. (2022, novembre 4). *Quiet Quitting: cos'è e quanto è diffuso in Italia?*. Wall Street Italia.

<sup>50</sup> Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report.

manager non fossero stati in grado di instaurare buone relazioni con i propri dipendenti (14%), mentre le percentuali dei lavoratori che si dimostravano disponibili a lavorare maggiormente per raggiungere gli obiettivi diminuivano (20%)<sup>51</sup>.

Un'altra causa del fenomeno è certamente il burnout, ovvero la sindrome correlata allo stress da lavoro, che, a lungo andare, causa l'esaurimento delle risorse psichiche e fisiche del lavoratore e la comparsa di sintomi negativi quali ansia, nervosismo e demoralizzazione. Il Quiet Quitting, contrapponendosi alla *Hustle Culture* tipica della cultura statunitense, la quale pone il lavoro al centro della vita delle persone, rappresenta, così, una forma di difesa da tale sindrome sempre più diffusa nel mondo del lavoro, soprattutto tra i giovani lavoratori appartenenti alla Generazione Z<sup>52</sup>.

Se, come visto sopra, un modo per prevenire il Quiet Quitting è quello di sviluppare le competenze di leadership dei manager, trasformandoli in leader capaci di costruire rapporti e relazioni efficaci con i propri dipendenti, altre strategie sono, ad esempio, il costante monitoraggio del coinvolgimento lavorativo, cercando di mantenerlo sempre a un livello ottimale, in quanto livelli troppo bassi o troppo alti di work engagement aumentano il rischio che si sviluppi il fenomeno; dosare il carico di lavoro; assicurarsi che la retribuzione dei dipendenti sia in linea con quella prevista dal mercato del lavoro e con il costo della vita, introducendo un sistema di benefit aziendali. Infine, molto importante è promuovere una "cultura del feedback", in modo da permettere ai lavoratori di poter liberamente esprimere le proprie idee, i propri disagi e le proprie preoccupazioni, sentendosi ascoltati e supportati dall'organizzazione.

---

<sup>51</sup> Zenger, J., Folkman, J. (2022, agosto 31). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. Harvard Business Review.

<sup>52</sup> Adecco. *Quiet Quitting: cos'è il licenziamento silenzioso e come arginarlo*. <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/quiet-quitting>.

### Capitolo 3: Il Downshifting.

#### 3.1 Downshifting: mobilità volontaria verso il basso per uno stile di vita più sostenibile.

Con l'avvento della pandemia da Covid-19, si è diffusamente iniziato a parlare di Downshifting. Il termine "*downshifting*", che letteralmente significa "scalare la marcia, rallentare", e che in Italia viene tradotto con l'espressione "semplicità volontaria", in realtà, non è un neologismo, in quanto è stato coniato già nel 1994 dal Trends Research Institute di New York, ed è poi entrato nel New Oxford Dictionary che lo definisce come "*la scelta di uno stile di vita meno faticoso, meno stressante e più gratificante, in cui si dispone di una maggiore disponibilità di tempo libero, attuata riducendo volontariamente il tempo e l'impegno dedicati all'attività professionale, con conseguente rinuncia a una carriera economicamente soddisfacente*". Negli Stati Uniti, infatti, si era assistito all'avvento di un modello di società iper-consumistica incentrata sul lavoro e finalizzata al guadagno, e quindi alla spesa e al consumo, presto diffusosi anche nel resto del mondo, portando milioni di persone a scegliere uno stile di vita e un percorso professionale incentrati esclusivamente sul guadagno, sul successo e sulla carriera. Così, proprio in risposta a ciò, nasce il fenomeno del Downshifting e inizia, dunque, a diffondersi un approccio alla vita che prevede, in accordo con la filosofia di vita YOLO (acronimo di "*You Only Live Once*"), un cambiamento della propria quotidianità, dei ritmi e della concezione del lavoro, in cui non viene più conferita priorità al consumo e all'affermazione professionale, bensì alla riappropriazione del tempo libero, da dedicare a se stessi e alla famiglia, e della propria serenità personale, adottando uno stile di vita sostenibile in cui "*less is more*"<sup>53</sup>.

Negli anni si è assistito a un cambiamento nella natura del concetto di carriera, definita come "la sequenza di esperienze lavorative di una persona nel tempo". Accanto alla tradizionale carriera lineare e verticale è emersa, infatti, la *boundaryless career*. La prima, che ha dominato la scena economica, sociale e culturale del XX secolo, ha come concetto di base la crescita dell'individuo basata sulla progressione verticale lungo la catena di comando dell'organizzazione, consentita dall'assunzione di responsabilità via via crescenti e associata a maggior

---

<sup>53</sup> Frigelli, U. (2022, maggio 9). *New HR Wor(l)d: Downshifting*. Mading consulenza di direzione.

prestigio, status e retribuzione. La seconda, invece, è definita come “una sequenza di opportunità di lavoro che vanno oltre i confini di un solo contesto lavorativo”, in cui i percorsi di sviluppo e di crescita possono prendere strade diverse, non standard, inedite; in quest’ottica, la carriera è considerata come strettamente personale, slegata dalla struttura organizzativa, sotto la diretta responsabilità del lavoratore e associata a una maggiore *job-mobility* <sup>54</sup>.

In relazione a quest’ultima, esistono diverse tipologie di mobilità: considerando la facoltà decisionale che l’individuo ha su di essa, si può distinguere la mobilità volontaria, quando è il lavoratore a decidere di lasciare l’occupazione, da quella involontaria, determinata da fattori esterni al controllo dell’individuo. Considerando, invece, la direzione, si può distinguere la mobilità verso l’alto, ovvero quando i livelli di responsabilità e di retribuzione aumentano con la nuova occupazione, da quella laterale, in cui le responsabilità e la retribuzione rimangono pressoché invariate nonostante si verifichi un cambiamento delle competenze richieste e, infine, da quella verso il basso, quando, cioè, la nuova occupazione comporta una diminuzione della responsabilità con conseguente riduzione della retribuzione percepita (*downshifting*).

La maggior parte della letteratura considera volontaria solo la mobilità verso l’alto, tuttavia, studi più recenti dimostrano come, a causa di un cambiamento nel significato attribuito al lavoro, un numero sempre più crescente di lavoratori opti per il *downshifting*, e che, dunque, anche il processo di mobilità verso il basso possa essere, in alcuni casi, volontario. Il fenomeno del *Downshifting*, come già spiegato all’inizio del capitolo, emerge essere una modalità per migliorare il proprio *work-life balance* e per apportare cambiamenti radicali al proprio stile di vita, con l’obiettivo di migliorarne la qualità complessiva <sup>55</sup>.

### **3.2 Il profilo del downshifter: caratteristiche, motivazioni e ostacoli.**

Nelle economie più avanzate sembra esserci una parte della popolazione che appartiene alla categoria dei *downshifters*; infatti, uno studio del 2017, condotto sulla popolazione tedesca (Peyer *et al.*, 2017), evidenzia che circa un sesto di tale

---

<sup>54</sup> Gabrielli, G. (2017, gennaio 26). *Transizioni di carriera*. Leadership&Management.

<sup>55</sup> Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

popolazione è costituito da downshifters, e dati di studi precedenti mostrano cifre simili per il Regno Unito, con il 25%, per l’Australia, con il 23% (Hamilton, 2003) e per gli Stati Uniti, con una percentuale del 19% (Schor, 1998). Tali studi si basano, però, su metodologie differenti, in quanto i dati appena menzionati riguardanti Regno Unito e Australia si basano su misure self-reported, mentre quelli relativi alla Germania si basano su dati oggettivi inerenti al reddito e al possesso di determinati beni di consumo <sup>56</sup>.

Dall’analisi di alcuni studi sul fenomeno del Downshifting presenti in letteratura (Hamilton-Mail, 2003; Hampton, 2008; Chhetri *et al.*, 2009; Schreurs *et al.*, 2012) si evince che non ci sono correlazioni significative tra downshifter e differenze di genere, infatti la percentuale di uomini che sceglie il downshifting equivale quasi sempre alla percentuale femminile; che è un fenomeno che sembra riguardare soprattutto le persone con figli, le quali probabilmente sentono maggiormente l’esigenza di possedere del tempo da dedicare loro; che vi sia correlazione positiva tra il downshifting e il livello di scolarità, infatti all’aumentare del livello di scolarità sembra aumentare anche la probabilità di fare tale scelta; che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, è molto più probabile che tale fenomeno riguardi individui appartenenti alle classi di reddito medio-basse.

Emerge anche che vi sono alcuni metodi principali per attuare il downshifting: ridurre il numero di ore lavorate, lasciare totalmente il lavoro, cambiare carriera o passare a un lavoro meno remunerativo; sebbene non vi siano significative differenze di genere, le donne che optano per il downshifting risultano essere più propense a lasciare il lavoro e la propria retribuzione o a ridurre l’orario lavorativo, mentre gli uomini risultano essere maggiormente propensi a cambiare carriera o a passare a un’occupazione meno redditizia. Inoltre, quando ai downshifters è stato chiesto di valutare il cambiamento di vita da loro attuato, oltre il 90% di loro si è detto soddisfatto del cambiamento, con due intervistati su cinque che hanno dichiarato di non sentire la mancanza delle maggiori entrate, più di un terzo di essi ha dichiarato di sentire la mancanza di tale reddito-extra e il 15% ha rivelato che,

---

<sup>56</sup> The Schumacher Institute. *Mapping out the “downshifting” phenomenon*. <https://www.schumacherinstitute.org.uk/download/pubs/res/201801-Mapping-out-the-%25E2%2580%2598downshifting%25E2%2580%2599-phenomenon-Phoebe-Harris.pdf>

pur essendo felice del cambiamento, ha avuto grandi difficoltà a fronte della mancanza di maggiori entrate; circa il 6% degli intervistati ha, invece, dichiarato di essere insoddisfatto della scelta fatta <sup>57</sup>.

Le motivazioni che possono spingere un lavoratore a diventare un downshifter possono essere ricondotte a tre prospettive principali: economica, sociale e comportamentale. Secondo la prima, nella società moderna, caratterizzata per un forte impulso al consumismo e al materialismo, le persone manifestano la propria identità e il proprio status attraverso determinate decisioni d'acquisto; il downshifter, riducendo il tempo dedicato al lavoro, e dunque anche le proprie entrate economiche, decide di non abbracciare tale visione della società, adottando, invece, uno stile di vita in cui “lavora per vivere” e non “vive per lavorare”. Secondo la prospettiva sociale, invece, la ragione principale per cui una persona decide di fare tale scelta è da ricercare nel desiderio di avere più tempo da trascorrere con la propria famiglia e con i propri amici, e da dedicare alle proprie passioni e alla realizzazione personale, al fine di garantirsi un migliore equilibrio tra vita lavorativa ed extra-lavorativa, riducendo lo stress e incrementando, invece, il livello di soddisfazione e di felicità. Infine, secondo la prospettiva comportamentale, il contesto economico odierno è caratterizzato da un'elevata competizione, un orientamento al breve periodo e da un elevato focus sul cliente, fattori questi che, uniti allo sviluppo della tecnologia, la quale fa sì che i lavoratori siano costantemente raggiungibili, rendendo loro più difficile separare vita lavorativa da vita privata, portano l'individuo a sperimentare maggiori livelli di stress, tensione e di incertezza circa il proprio futuro; diventando un downshifter, il lavoratore può ridurre il livello di stress connesso alla vita quotidiana e salvaguardare la propria salute psico-fisica.

Scegliere di attuare un processo di downshifting, però, implica intraprendere un importante percorso di cambiamento personale, il quale, talvolta, può presentare alcune difficoltà e alcuni ostacoli da superare. Alcuni di questi sono di natura economica, come ad esempio la retribuzione ridotta che potrebbe non consentire di condurre uno stile di vita accettabile. Sicuramente, fra i vari ostacoli da dover

---

<sup>57</sup> Hamilton, C. (2003, novembre). *Downshifting in Britain: a sea-change in the pursuit of happiness*. The Australia Institute. Discussion Paper Number 58.

superare, il più rilevante è quello rappresentato dalla soddisfazione che ogni individuo trae dalla propria attività lavorativa, che rappresenta un'importante fonte per la creazione della sua identità personale positiva e che gli permette di creare una rete di relazioni sociali e di esprimere le proprie competenze e capacità. Pertanto, è fondamentale che il lavoratore sia preparato psicologicamente ad affrontare un tale cambiamento, ricercando altre fonti di gratificazione <sup>58</sup>.

Come già detto all'inizio del capitolo, il Downshifting non è un fenomeno recente e legato esclusivamente al contesto post-pandemico. Esso, infatti, ha mostrato la tendenza a manifestarsi a seguito di eventi particolarmente stressogeni che minano la normalità dell'individuo, come ad esempio una crisi finanziaria o un lutto. La pandemia da Covid-19, che può essere sicuramente considerata un evento che ha letteralmente sconvolto a livello planetario la "normalità" delle persone, non ha fatto altro che acuire tale fenomeno, spingendo molti lavoratori, soprattutto i Millennials e gli appartenenti alla Generazione Z, a riconsiderare il proprio stile di vita in termini di soddisfazione generale e le proprie priorità. Così, il Downshifting, al pari del Quiet Quitting, si configura come alternativo al fenomeno della Great Resignation.

---

<sup>58</sup> Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

## Conclusioni

La pandemia da Covid-19, che nel 2020 ha colpito tutto il mondo, ha cambiato la vita delle persone anche dal punto di vista lavorativo. Da più parti, con i media in primi fila, si lascia intendere che i fenomeni della Great Resignation, del Quiet Quitting e del Downshifting siano l'effetto collaterale dell'evento pandemico. Tale narrazione, nei fatti, però, non corrisponde alla realtà.

L'analisi dei dati condotta nella mia tesi ha fatto emergere che i citati fenomeni erano già in atto prima dell'avvento del virus e che seguivano un trend di crescita costante nel tempo. La drammaticità della pandemia e il conseguente improvviso e radicale mutamento delle abitudini di vita, imposto dal lockdown, hanno indotto molti lavoratori a riconsiderare il significato del lavoro e il suo ruolo nella loro vita, portando, di fatto, a un'improvvisa quanto inaspettata impennata dei fenomeni stessi. Great Resignation, Quiet Quitting e Downshifting, pertanto, non sono solo la turbolenza a breve termine provocata dalla pandemia, ma piuttosto la continuazione di una tendenza a lungo termine.

Ciò, inevitabilmente, si è riverberato anche sulle aziende che, all'improvviso, si sono trovate quasi impotenti nell'arginare tali fenomeni. L'emorragia di lavoratori, legata alla Great Resignation o al Downshifting, o la scarsa produttività dei quiet quitters, hanno messo in grande difficoltà le organizzazioni di quasi tutti i settori produttivi, portandole a prendere coscienza del valore dei propri lavoratori e del loro malessere. Alcune aziende, quindi, hanno iniziato un percorso volto a promuovere e a favorire un'organizzazione del lavoro più flessibile e dinamica, mediante pratiche quali *job sharing*, *smart working*, *flextime* e ricorrendo a processi di welfare, al fine di incrementare la soddisfazione lavorativa, agevolare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, con l'obiettivo, anche, di trattenere i talenti.

Tale approccio, che appare quello più appropriato, indica la direzione da intraprendere anche da parte di quelle organizzazioni che, pur vivendo l'emergenza, non pare abbiano compreso appieno le strategie da adottare.

Per ciò che concerne le Grandi Dimissioni, alcuni dati sembrerebbero suggerire che il fenomeno della Great Resignation si sia lentamente trasformato in quello del Great Reshuffle, in quanto molti lavoratori che avevano volontariamente rassegnato le dimissioni hanno optato per transizioni occupazionali piuttosto che



per un abbandono totale del lavoro, alla ricerca di un'occupazione che migliorasse le proprie condizioni economiche, professionali e personali. Tuttavia, per quanto riguarda la soddisfazione circa la scelta del ricorso alle dimissioni volontarie per poi “abbracciare” un nuovo lavoro, alcuni dati dimostrano che non sempre tale decisione si è rivelata soddisfacente, portando a parlare di Great Regret. In tal senso, in Italia, ad esempio, un recente studio dell'Osservatorio Hr Innovation Practice del politecnico di Milano ha evidenziato che il 41% dei lavoratori che hanno cambiato lavoro si dice insoddisfatto rispetto la scelta fatta.

Questi aspetti, anche se interessanti, non negano e non sminuiscono la portata dei fenomeni studiati. Si tratta di facce della stessa medaglia che evidenziano, come già detto, che il problema del profondo malessere dei lavoratori, se non risolto, non farà altro che alimentare in modo inesorabile i numeri dei fenomeni stessi. L'unico modo per le organizzazioni di ridurre al massimo gli effetti è quello di considerare il lavoratore un bene prezioso e non un mero fattore della produzione.

## **Bibliografia**

Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). *Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze*. WP ADAPT n. 6/2022.

Fuller, J., Kerr, W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review.

Hamilton, C. (2003, novembre). *Downshifting in Britain: a sea-change in the pursuit of happiness*. The Australia Institute. Discussion Paper Number 58.

Maeran, R. (2019). *Il Lavoro, centralità e cambiamenti organizzativi*. Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

## Sitografia

Adecco. *Quiet Quitting: cos'è il licenziamento silenzioso e come arginarlo*. <https://www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/quiet-quitting>

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro. (2022, ottobre 12). *Una nuova indagine dell'UE rivela che lo stress sul luogo di lavoro in Europa è in aumento dalla pandemia di COVID-19*. <https://osha.europa.eu/it/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>.

Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2021, agosto 24). *Don't Force People to Come Back to the Office Full Time*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/dont-force-people-to-come-back-to-the-office-full-time>

Caparello, A. (2022, novembre 4). *Quiet Quitting: cos'è e quanto è diffuso in Italia?*. Wall Street Italia. <https://www.wallstreetitalia.com/quiet-quitting-cose-e-quanto-e-diffuso-in-italia/>

Clifton, J., Sinyan, P. (2022, giugno 23). *Europe Gets Life Right, but Work Wrong*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/393794/europe-gets-life-right-work-wrong.aspx>

Eurostat Statistics Explained. (2023, giugno). Job vacancy statistics. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job\\_vacancy\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_statistics)

Frigelli, U. (2022, maggio 9). *New HR Wor(l)d: Downshifting*. Mading consulenza di direzione. <https://www.mading.it/new-hr-world-downshifting/>

Fry, R. (2021, novembre 4). *Amid the pandemic, a rising share of older U.S. adults are now retired*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2021/11/04/amid-the-pandemic-a-rising-share-of-older-u-s-adults-are-now-retired/>

Gabrielli, G. (2017, gennaio 26). *Transizioni di carriera*. Leadership&Management. <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/transizioni-di-carriera/>

Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Kaplan, J., Hoff, M. (2022, gennaio 10). *A White House economist says it's a 'Great Upgrade,' not a Great Resignation, as workers quit for higher pay*. Insider. <https://www.businessinsider.com/white-house-economist-great-upgrade-not-great-resignation-labor-shortage-2022-1?r=US&IR=T>

Klotz, A. C., Bolino, M. C. (2022, settembre 15). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023, giugno). *Sistema delle comunicazioni obbligatorie – Nota I trimestre 2023, giugno 2023, n° 45*. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/nota-co-i-trimestre-2023.pdf>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie - le dinamiche del mercato del lavoro dipendente e parasubordinato 2023*. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/rapporto-annuale-sulle-comunicazioni-obbligatorie-2023.pdf>

Moise, G. (2019, giugno 18). *La crescita italiana passa per le aggregazioni di imprese*. Lavoce.info. <https://lavoce.info/archives/59712/la-crescita-italiana-passa-per-le-aggregazioni-di-imprese/#:~:text=La%20frammentazione%20dell'industria%20italiana,necessaria%20per%20il%20sistema%20produttivo.>

Parker, K., Menasce Horowitz, J., Minkin, R. (2020, dicembre 9). *How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>

Profilo Twitter ufficiale del vicedirettore del Consiglio economico nazionale Bharat Ramamurti, <https://twitter.com/BharatRamamurti/status/1480590753592135693/photo/1>

Randstad. (2022, ottobre 28). *Great Resignation, che cos'è e quali sono i numeri in Italia*. <https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/great-resignation/>

Staff Forbes. (2022, dicembre 16). *In aumento il rischio burnout nel mondo del lavoro: quali sono i settori più stressanti*. Forbes. <https://forbes.it/2022/12/16/allarme-burnout-lavoro-stress-estremo/>

The Schumacher Institute. *Mapping out the “downshifting” phenomenon*. <https://www.schumacherinstitute.org.uk/download/pubs/res/201801-Mapping-out-the-%25E2%2580%2598downshifting%25E2%2580%2599-phenomenon-Phoebe-Harris.pdf>

Trading Economics. (2023, aprile 4). *United States Job Quits Rate – US Job Quits Rise in February*. <https://tradingeconomics.com/united-states/job-quits>

US Bureau Labor Statistics. (2022, luglio 6). *Job Openings and Labor Turnover Summary*. [https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts\\_07062022.pdf](https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts_07062022.pdf)

Van Vliet, R. (2023, gennaio 10). *The Great Resignation – Outlook for Europe 2023*. Lepaya. <https://lepaya.com/en/the-great-resignation-europe-2023/>

YouTube. *Hate Your Job But Don't Want to Quit? Try Quiet Quitting instead.*  
<https://www.youtube.com/watch?v=CXuhilt2af8>

Zenger, J., Folkman, J. (2022, agosto 31). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>