



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Nuove forme di lavoro,
job engagement e quiet quitting

Prof. Luca Giustiniano.

RELATORE

Prof. Federica Morandi

CORRELATORE

Matr. Giorgia Civile

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE	1
INTRODUZIONE	3
1 - Evoluzione del mercato del lavoro	5
1.1 Principi, caratteristiche e storia dello Smart Working.....	15
1.2 Smart Working: una nuova cultura del lavoro	22
2 - Quiet quitting : Premessa e definizione	25
2.1 Cause di un fenomeno globale	26
2.3 Burnout e job engagement: alla ricerca del giusto equilibrio vita-lavoro.....	33
3 - Smart hybrid working	37
3.1 Un nuovo modo di ripensare il lavoro	43
3.2 Produttività e qualità della vita: vantaggi, svantaggi e possibili sistemi	46
applicativi del modello di lavoro ibrido	46
4 Metodologia	52
4.1 Campione selezionato.....	53
4.2 Questionario.....	57
4.3 Raccolta dei dati e analisi statistiche	60
CONCLUSIONE	81
Bibliografia	85
Sitografia	86

INTRODUZIONE

Il primo capitolo del presente lavoro descriverà l'evoluzione del mercato del lavoro, alla luce del crescente ricorso, durante il periodo di pandemia, alla modalità di lavoro agile o *smart working*, per poi proseguire, nel secondo capitolo, con la trattazione del fenomeno del *quiet quitting*, una tendenza sempre più diffusa in questo periodo e connessa alla cosiddetta *Great Resignation*, vale a dire al fenomeno delle “grandi dimissioni” che sta avendo un impatto notevole proprio sull'attuale mercato del lavoro: si tende, quindi, a lavorare lo stretto necessario, dando priorità alla propria sfera personale e familiare.

Ciò influisce molto sui processi aziendali, in quanto non si dedicano più le proprie capacità al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, ma si riduce in maniera graduale la disponibilità a lavorare e a dedicarsi ai valori aziendali.

Tale fenomeno, di conseguenza, sta disegnando un nuovo modo di pensare il lavoro. Infatti, l'idea che la professione e la carriera definiscano il valore della persona nella società non è più credibile e sta venendo sempre meno lo spirito di sacrificio e l'impegno sul posto di lavoro, preferendo una maggior cura ed attenzione agli affetti personali e familiari.

Il *quiet quitting* è legato alla ricerca di benessere e di equilibrio e al contrasto del *burnout*: il fatto che, proprio in questo periodo, se ne parli in maniera diffusa, fa pensare che ciò non sia così scollegato al sistema di valori ed ai fattori che hanno portato al fenomeno delle grandi dimissioni.

Infatti, in seguito alla pandemia di Covid-19, sono cambiate le priorità delle persone, e, come sappiamo, il benessere mentale e l'equilibrio tra vita privata e lavorativa hanno

assunto un ruolo sempre più preminente. Equilibrio che, quindi, è diventato prioritario e ricercato dai lavoratori, i quali non sono più disposti a sacrificare la propria sfera privata e le relative relazioni interpersonali per una prospettiva di carriera professionale non più soddisfacente e gratificante, anche dal punto di vista economico.

Inoltre, il diffondersi del fenomeno è connesso anche ad una forma di disagio dei lavoratori, i quali non si sentono più coinvolti nelle dinamiche aziendali e, quindi, vorrebbero essere maggiormente valorizzati per ciò che sviluppano e producono.

Il coinvolgimento dei dipendenti sul luogo di lavoro è molto importante e ciò rientra in quello che può essere definito con l'espressione *organizational commitment*, con il quale si indica il desiderio di mantenere la propria permanenza all'interno dell'organizzazione aziendale, di partecipazione attiva, di impegno, l'attaccamento affettivo verso l'organizzazione stessa, il senso di responsabilità morale nei confronti di essa e, quindi, un coinvolgimento importante nelle fasi decisionali.

Ciò determina una maggior produttività ed un livello qualitativo più alto, per quanto riguarda le relazioni tra i dipendenti e l'organizzazione.

Nel terzo capitolo si vuole trattare di una ulteriore tipologia di lavoro agile come nel caso del cosiddetto *smart hybrid working*, con un'analisi approfondita circa gli effetti positivi che tale modalità di operare sul posto di lavoro produce sia in termini di una maggior qualità della vita dei lavoratori e sia di livelli di produttività.

Nel quarto capitolo si intende approfondire, tramite l'elaborazione di un questionario ed una seguente raccolta dati, le caratteristiche del fenomeno del *quiet quitting*, al fine di valutare concretamente gli effetti ed i rischi che derivano dalla decisione di limitare o

abbandonare la propria prospettiva professionale per dare sempre più rilevanza alla sfera personale, nel tentativo di raggiungere un equilibrio e di conciliare tali ambiti.

1 - Evoluzione del mercato del lavoro

Il lavoro riveste un ruolo fondamentale nella società e attualmente viene considerato come il punto cardine dell'esistenza dell'uomo. Esso, infatti, non solo garantisce un benessere economico all'individuo ma definisce una sorta di identità all'interno dell'ambito sociale in cui vive¹.

L'evoluzione del mercato del lavoro richiede un'analisi approfondita sul suo sviluppo storico e fonda le sue radici nel periodo medievale. In tale contesto storico il lavoro era caratterizzato da una concezione negativa in quanto la figura del lavoratore veniva associata alla figura dello schiavo, il quale si distingueva dalla figura dell'uomo libero e privilegiato che si dedicava maggiormente all'*otium*². Ancora più massimalista era la concezione del lavoro delle società dei barbari, i quali consideravano come unica occupazione degna di un uomo quella di arruolarsi negli eserciti e combattere una guerra³.

Con l'avvento del Basso Medioevo nacquero i primi mercati all'interno della città e di conseguenza si diffuse la figura dell'artigiano che si occupava di realizzare merci e di venderle all'interno del mercato dietro corrispettivo di una somma di denaro⁴.

Nel 1700, epoca che segnò l'inizio della rivoluzione industriale, nacquero le fabbriche. In tale contesto si diffuse la figura dell'operaio che a differenza dell'artigiano non

¹ Pasquale Tridico, Il lavoro di oggi la pensione di domani. Perché il futuro del Paese passa dall'Inps,2023

² <https://ora-et-labora.net/leclercq1.html>

³ venivano ripagati tramite i bottini

⁴ nell'epoca moderna potrebbero essere dei piccoli imprenditori

necessariamente doveva avere delle abilità per poter lavorare. Infatti, gli operai dovevano solo far funzionare i mezzi di produzione⁵ tramite un lavoro faticoso e ripetitivo⁶.

In termini più precisi è avvenuto il passaggio da una società caratterizzata da un contesto lavorativo basato sulla figura individuale dell'artigiano in cui veniva richiesta creatività e intelletto ad un'ottica in cui il lavoro assume un quadro collettivo che poteva essere svolto da chiunque e senza l'applicazione di metodi industriosi⁷.

Il mercato del lavoro registrò un cambiamento epocale trascurando però le condizioni di vita e di salute dei lavoratori i quali, lavorando più di otto ore al giorno e in condizioni disumane molto spesso dovevano affrontare problemi fisici e malattie⁸.

Tale situazione si protrasse fino a circa la metà del 1900 quando iniziarono ad essere proposti dei sistemi di lavoro alternativi che ponevano maggiormente attenzione allo stato fisico e psicologico del lavoratore. Contemporaneamente i processi industriali conobbero una fase evolutiva che portarono ad un processo di automazione che non prevedeva più un lavoro basato sulla catena di montaggio. Tale cambiamento segnò l'avvento di una nuova era nel mercato del lavoro. L'innovazione tecnologica di quel tempo permise la costruzione di macchine in grado di svolgere in modo autonomo lavori ripetitivi che fino a quel momento erano svolti dagli operai. Di conseguenza si verificò un calo notevole

⁵ in prevalenza macchine

⁶ si pensi alla catena di montaggio

⁷ è necessario evidenziare che i mezzi di produzione non erano più di proprietà dei lavoratori come nel caso del mercante di città bensì dei datori di lavoro. Infatti, caratteristica fondamentale di questo periodo storico è che risulta essere l'origine delle due figure fondamentali che caratterizzano il mercato del lavoro attuale ossia da un lato l'imprenditore che mette a disposizione mezzi di produzione e lavoro propri per svolgere un'attività e dall'altro la figura del lavoratore dipendente che utilizza strumenti di proprietà del datore di lavoro per svolgere il suo lavoro sotto le dipendenze altrui dietro corrispettivo

⁸ Giustina Orientale Caputo, Analisi sociale del mercato del lavoro, 2021

della domanda di manodopera la cui presenza in fabbrica era richiesta solo a determinate persone che possedevano specifiche competenze.

Il mercato del lavoro, quindi, non ebbe più la sua centralità nell'industria ma subì uno spostamento nel campo dei servizi⁹.

Il luogo lavorativo del settore terziario è rappresentato dall'ufficio il quale comprende una vasta gamma di mansioni che riguardano quelle svolte dai professionisti¹⁰, i call center, i lavori da segretario nelle agenzie turistiche o nelle compagnie che forniscono una serie di tipologie di servizi¹¹. Come è stato per l'industria anche l'ufficio è stato oggetto di numerose trasformazioni nel tempo. Inizialmente permetteva di soddisfare le esigenze del lavoratore visto che non richiedeva la presenza di macchinari o attrezzature ingombranti e il lavoro non era principalmente esecutivo¹². Successivamente si diffuse l'esigenza di soddisfare determinati requisiti economici, i quali richiedevano maggiore manodopera e meno spese¹³. Tale situazione fu sfavorevole per i lavoratori che videro ridotti i loro spazi e le loro libertà in cambio di maggiore competitività. Il luogo fisico dell'ufficio si sviluppò nel corso del 900 ma nacque all'incirca un secolo prima. Nel corso del tempo è stato soggetto a diverse evoluzioni dovute sia alla trasformazione delle mansioni svolte in questo ambiente e sia ai cambiamenti dei fattori di estetica, di architettura e soprattutto culturali della società globale. Le varietà di uffici che si sono succedute furono:

⁹ il settore terziario

¹⁰ avvocati, commercialisti, ecc.

¹¹ società come Enel, Fastweb, Tim, ecc.

¹² molto spesso veniva richiesto ai dipendenti di essere autonomi e di esprimere opinioni su specifici argomenti

¹³ meno luoghi fisici e di conseguenza meno spazio di lavoro

- 1) *open space*, che nacque con l'obiettivo di massimizzare l'uso dello spazio lavorativo e rendere più diretti e più facili i rapporti tra il personale dipendente;
- 2) *office design*, che prevedeva la messa a disposizione a favore dei dipendenti di arredi come piccoli armadi e scrivanie con l'obiettivo di rendere massima la produttività dei lavoratori;
- 3) *ufficio operativo*¹⁴ che differiva dall'open space per il fatto che prevedeva delle isole di lavoro¹⁵ con maggior spazio ma separate da muri o vetrate in modo tale che ciascun lavoratore poteva godere di maggiore privacy;
- 4) *lo space coworking* il quale rappresenta la tipologia dell'era contemporanea caratterizzata da una sistemazione che permette di associare la superficie e la privacy a disposizione del dipendente con il suo benessere. Inoltre, in questa tipologia sono presenti anche degli spazi comuni che consentono ai lavoratori di relazionarsi sia per questioni di lavoro e sia per discutere della loro vita privata.

In estrema sintesi il mercato del lavoro ha iniziato il suo sviluppo con il settore primario¹⁶ che ebbe la sua primaria importanza fino all'avvento della prima rivoluzione industriale.

In seguito, si è aggiunto il settore secondario, il quale comprende tutte le attività industriali¹⁷ che si pongono come obiettivo quello della di trasformare le materie prime modificate già nel settore primario per l'ottenimento di beni e servizi che verranno venduti sul mercato con l'obiettivo di soddisfare il consumatore finale. Infine, si è sviluppato il settore terziario che comprende l'insieme delle attività sussidiarie a quelle

¹⁴ detto anche cubicolo

¹⁵ dette anche isole funzionali

¹⁶ l'insieme delle attività volte allo sfruttamento delle risorse presenti in natura e delle materie prime per il soddisfacimento dei bisogni primari dell'uomo: agricoltura, pesca, allevamento, ecc.

¹⁷ manifatturiera, tessile, chimica, ecc.

del settore primario e secondario¹⁸. È molto importante evidenziare che fino ad esso abbiamo parlato di “centralità storica” dei tre settori ma questo non vuol dire che non si siano evoluti sempre più nel tempo e non abbiamo introdotte al loro interno nuove figure e metodi di lavoro¹⁹. Gli esempi più attuali sono quelli dello *smart working* e dell'*influencer* i quali fino a 15 anni fa nessuno avrebbe mai immaginato che sarebbero esistiti. Non solo, si pensi a tutte le app che sono state create per gli imprenditori agricoli che permettono ad essi di controllare in qualsiasi momento temperatura e livello dell'acqua²⁰. L'innovazione tecnologica ha dato una spinta a tutti e tre i settori e favorisce anche numerose scoperte scientifiche. Attualmente il settore terziario è quello prevalente ed è quello che ha subito una maggiore evoluzione fino a creare un terziario avanzato²¹. Infine, è importante aggiungere che i tre settori sono complementari e che la loro cooperazione tra le figure lavorative che li caratterizzano favorisce l'attività economica. A partire dal terzo millennio la distribuzione degli occupati riflette l'andamento dell'economia soprattutto per i paesi maggiormente sviluppati. La gran parte degli occupati ricopre posizioni lavorative all'interno dei servizi, segue il settore industriale e per ultimo il settore agricolo. In generale, tralasciando le differenze di genere i paesi più industrializzati e sviluppati hanno presentato le seguenti caratteristiche comuni:

- 1) il tasso di occupazione è minore nei paesi in cui è in atto una trasformazione industriale;
- 2) è in fase di incremento la percentuale di disoccupati esclusi dal mondo del lavoro per molto tempo;

¹⁸ rientrano in questo ambito economico la fornitura di servizi come, ad esempio, il trasporto urbano e le telecomunicazioni

¹⁹ Renato Curcio, *L'egemonia digitale. L'impatto delle nuove tecnologie nel mondo del lavoro*, 2016

²⁰ vengono inseriti dei sensori che segnalano i vari livelli. Gli agricoltori, tramite il loro smartphone possono controllare in qualsiasi momento e prendere delle decisioni anche in base ai fenomeni naturali

²¹ elettronica e telecomunicazioni

- 3) il numero di disoccupati è maggiore negli adulti soprattutto per quelli con scarsa istruzione;
- 4) le imprese e le società tendono a licenziare gli anziani per assumere giovani con maggior competenze e soprattutto maggior flessibilità al cambiamento in cambio di stipendi più contenuti;

Nonostante i problemi elencati in precedenza il continente europeo è uno dei luoghi con maggiore attrazione per i cittadini extracomunitari. È molto importante evidenziare anche che il livello di occupazione, gli stipendi, il costo e la qualità della vita da 20 anni a questa parte non sono uguali per tutti i paesi europei. Tale disparità ha creato un'emigrazione dei cittadini dell'Europa orientale verso i paesi più sviluppati²² i quali offrivano maggiori posti di lavoro²³. Vista la situazione i paesi fondatori e storici dell'Unione Europea introdussero delle norme per evitare la libera circolazione da parte di altri cittadini europei provenienti da altri stati *new entry*.

Lo sviluppo dell'era digitale ha favorito l'introduzione di nuove figure e quindi di ulteriori posti di lavoro. Occorre parlare di sviluppo in quanto l'avvento di tale epoca risale al 1950 quando venne introdotto il computer analogico²⁴. Di seguito una serie di innovazioni che hanno portato all'invenzione di numerosi strumenti digitali²⁵ portando ad una vera e propria svolta nel 2002²⁶. Da quell'anno fino ai giorni nostri il settore digitale è stato oggetto di continui sviluppi e innovazioni che hanno portato sia all'introduzione di nuovi

²² anche verso l'Italia

²³ molto spesso per problemi di lingua e scarsa istruzione finivano per svolgere lavori umili e precari

²⁴ un computer analogico è un computer che sfrutta fenomeni fisici associati a variabili continue per modellare il problema da risolvere

²⁵ VHS, DVD, fotografia analogica, ecc.

²⁶ questo fu l'anno in cui l'essere umano riuscì ad accumulare una quantità notevole di informazioni in formato digitale sostituendo l'analogico

prodotti e sia al miglioramento di quelli esistenti²⁷. Si parla anche di rivoluzione informatica, la quale include una serie di cambiamenti socioeconomici dovuti dalla TIC (Tecnologia dell'informazione e della Comunicazione). Infatti, lo sviluppo del web e qui non parliamo solo dei social network ha incrementato gli accessi alle informazioni quotidiane e ovviamente ha creato un cambiamento anche nella qualità di tutti i lavoratori.

Il lavoro si è evoluto e continua a cambiare molto rapidamente: la subordinazione e la monotonia sta lasciando spazio alla professionalità. Il mercato del lavoro richiede sempre più la presenza di persone con un alto grado di qualifica in grado di mettere insieme creatività e competenze in un gruppo al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali²⁸.

Per sfruttare tali vantaggi è necessario però riadattare l'istruzione e la formazione professionale. L'affermazione dell'Industria 4.0 richiede la sostituzione di lavoratori che svolgono compiti ripetitivi e meccanici con dipendenti che invece possiedono dei requisiti specifici. In termini più precisi le imprese, allo scopo di rimanere competitive sul mercato, dovranno considerare le *soft skill* e non le *hard skill*. Le capacità e le abilità nell'adattarsi alla tecnologia, alle diverse culture e alla mobilità saranno sovrastanti nei confronti delle capacità tecniche nei rapporti lavorativi.

Un altro aspetto molto importante da considerare è quello dell'economia sostenibile. Il concetto di sostenibilità è infatti strettamente legato ad un'altra tipologia di lavoro che ha avuto uno sviluppo considerevole con l'avvento della pandemia da Covid 19, ovvero lo *smart working*. Ovviamente possiede un collegamento anche con l'innovazione digitale

²⁷ l'esempio più classico è quello dei telefoni cellulari dai quali si è partiti dai messaggi e dalle telefonate e poi si è arrivati agli smartphone e all'iPhone

²⁸ si pensi ad esempio alla figura del Digital Banker per le istituzioni finanziarie oppure

in quanto devono sussistere le condizioni per poter attuare il lavoro agile²⁹ ma tale tipologia di lavoro è maggiormente utilizzata per l'impatto positivo che produce all'ambiente e per la notevole riduzione dei costi che registrano le aziende.

Durante il periodo della pandemia lo *smart working* ha consentito di mantenere attivo il *business* di gran parte delle aziende e di rendere più efficiente la produttività dei lavoratori.

In termini ambientali ha ridotto la percentuale di emissioni di CO2. Lavorare da casa, infatti, significa non usufruire dell'auto per raggiungere il posto di lavoro e di conseguenza non affrontare il traffico che crea una vera e propria concentrazione di fumi dannosi per l'ambiente e per la salute dell'uomo. Attualmente gran parte dei manager aziendali valutano anche l'impatto ecologico. Lo *smart working* è il giusto compromesso di massimizzazione tra livello di utile e miglioramento dell'ambiente che si intende raggiungere.

Prima dell'avvento della pandemia il lavoro da remoto veniva svolto eccezionalmente. In seguito, è stato riconosciuto come un'alternativa al lavoro in azienda. Attualmente si sta sviluppando il cosiddetto modello "ibrido" consentendo ai lavoratori di dividere le ore tra *smart working* e lavoro in sede. Tale soluzione è il giusto punto di arrivo che permette di conciliare le esigenze di diverse categorie di lavoratori e aziende. Occorre considerare che non tutte le aziende possono utilizzare il lavoro agile e questo, soprattutto nel periodo 2020/2021 ha fatto registrare un notevole calo degli incassi per bar e ristoranti con sede vicino agli uffici delle città³⁰. In termini più precisi occorre considerare anche gli effetti

²⁹ si pensi alla presenza di una buona connessione garantita dal 5G e alla presenza di programmi come Google Meet o Zoom necessari per le riunioni online

³⁰ molti lavoratori hanno rischiato di perdere il posto di lavoro e sono messi in Cassa integrazione

che l'evoluzione del mercato del lavoro ha sull'economia reale. Perdere il posto di lavoro significa non ricevere stipendio e di conseguenza comporta una riduzione dei consumi che riflette in meno produzione e riduzione del prodotto interno lordo (PIL)³¹.

La pandemia ha accelerato il fenomeno della transizione digitale e ambientale e sul mercato del lavoro ha inciso a livello intensivo ed estensivo. Questo vuol dire che alcune professioni saranno sostituite da altre che richiedono preparazione e abilità specifiche per i settori *green* e del *digital*.

Le stime relative al periodo 2022 - 2026 prevedono un aumento di offerta di lavoro per i settori dell'informatica, della consulenza e delle telecomunicazioni³². Gran parte di queste attività lavorative possono essere svolte tramite l'alternanza tra *smart* e presenza in sede e proprio per questo motivo hanno avuto meno ripercussioni negative con la crisi pandemica in quanto hanno registrato un alto grado di adattamento al cambiamento.

Con il Piano Nazionale di Resilienza e Ripresa (PNRR) aumenteranno gli investimenti nelle attività altamente tecnologiche e innovative che avranno riguardo anche sull'impatto ambientale. La tendenza si prevede molto positiva per i settori della ricerca, dei trasporti e per l'energia circolare. Saranno introdotti infatti beni e servizi come l'auto elettrica e la *smart mobility* che appunto richiedono la presenza di professionisti esperti del settore come gli ingegneri informatici.

Per i prossimi cinque anni si è stimato che il mercato del lavoro si svilupperà seguendo le direttive di seguito riportate:

³¹ Roberto Fini, Capire l'economia for dummies, 2014

³² https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586456/report_previsivo_Excelsior_2022-26.

- 1) la richiesta di professioni tecniche aumenterà di circa 1.7 milioni di unità con una percentuale del 40% sul mercato totale³³. La quota varia a seconda che si tratti di un settore pubblico o privato in quanto nel primo caso la domanda si attesta attorno al 35% mentre per il settore pubblico il valore registrato è pari al 60%;
- 2) la richiesta di lavori specialistici aumenterà maggiormente per gli ingegneri informatici e per gli sviluppatori e sarà pari a circa il 5% seguiti dagli esperti della formazione e dai ricercatori³⁴ con un valore di circa il 4.7%. Aumenterà anche la domanda di medici, farmacisti ed esperti delle discipline artistiche con un tasso medio del 4,1% ed infine troviamo gli specialisti delle scienze naturali, chimiche e fisiche con un valore di crescita del 3,7%.

Concludiamo affermando che il lavoro del futuro sarà incentrato sull'innovazione tecnologica e sulla transizione ambientale. Con riferimento all'innovazione tecnologica si presuppone che entro il 2030 saranno svolti lavori che non esistono ancora. Nessun robot potrà sostituire l'uomo. Lo sviluppo dell'Intelligenza artificiale (AI), dell'Internet of things (IoT), della *Blockchain* e dei *Big data* infatti necessitano dell'analisi e dell'implementazione di modelli informatici e predittivi che richiedono particolari analisi da parte di lavoratori qualificati ed esperti.

I lavori cosiddetti "tradizionali" continueranno ad esistere seppur con i loro cambiamenti tecnologici³⁵ i quali porteranno vantaggi dal punto di vista dell'incontro tra domanda e offerta.

³³ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

³⁴ maggiormente professori

³⁵ si pensi ad esempio ai negozi di abbigliamento che possono sfruttare i social per sponsorizzare i loro prodotti o ai bar e ai ristoranti che utilizzano il QR code per la presentazione dei menù

Dal punto di vista ambientale svolgerà un ruolo di primaria importanza lo *smart working* il quale come già esaminato in precedenza con il suo modello ibrido permette sia la riduzione dell'emissioni di CO2 e sia di non mettere definitivamente al tappeto lavori tradizionali come quello dei bar e dei ristoranti.

In seguito, sarà analizzato proprio in maniera approfondita il tema del lavoro agile considerando la sua storia e la sua evoluzione prima e dopo la pandemia.

1.1 Principi, caratteristiche e storia dello Smart Working

L'utilizzo dello *smart working* necessita del rispetto di alcuni principi e caratteristiche che sono alla base di tale modalità di lavoro. Essi sono:

1) Fiducia, la quale dal punto di vista lavorativo è possibile distinguere cinque ambiti:

1. *fiducia nei confronti di sé stessi*: essa si raggiunge creando autostima che influenza direttamente sul benessere ma per arrivare a tale risultato occorre creare affidabilità e credibilità degli altri nei nostri confronti;
2. *fiducia nei rapporti*: essa è strettamente connessa alla fiducia verso noi stessi. Il raggiungimento della nostra autostima molto spesso è legato all'opinione degli altri nei nostri confronti e non si può creare una buona relazione se non c'è intento a fidarsi e a collaborare con i colleghi;
3. *fiducia nei confronti dell'azienda*: essa dipende dalla capacità del manager di creare organizzazione e di trasmettere empatia e spirito di collaborazione tra i suoi sottoposti;
4. *fiducia da parte del mercato*: riguarda essenzialmente la reputazione dell'azienda in termini di qualità del prodotto o del servizio offerto. È fondamentale per

raggiungere determinati livelli di *business* in quanto riflette la possibilità di attrarre nuovi clienti o di ricevere offerte di investimento da parte di soggetti terzi;

5. *fiducia da parte della collettività*: si basa sulla capacità di generare valore per l'azienda e per la società in generale non solo dal punto di vista economico³⁶.

2) Flessibilità, intesa come la capacità dell'azienda di incrementare la produttività in tempi relativamente brevi e di far fronte con la propria offerta agli aumenti inaspettati della domanda. In questo contesto il lavoro agile è fondamentale. Lavorare da casa riduce lo stress e aumenta il tempo a disposizione dei lavoratori che a loro volta possono trovare il tempo necessario per soddisfare le loro esigenze personali in periodi di forte intensità lavorativa. Quindi l'impresa non dovrebbe ricorrere allo *smart working* solo per ridurre i costi ma dovrebbe essere molto abile per rispondere agli impulsi del mercato in cui opera.

La flessibilità inoltre integra maggiormente la collaborazione tra i dipendenti. Permettere ai sottoposti di scegliere dove e quando lavorare incentiva la creazione di legami personali.

3) Comunicazione e cooperazione, le quali devono riguardare sia i rapporti tra direttore generale e i suoi lavoratori dipendenti e sia le relazioni tra i dipendenti stessi³⁷.

Con il cambio apportato dallo SW il direttore generale dovrebbe adottare e poi successivamente comunicare la sua nuova strategia ai suoi sottoposti in maniera tale che quest'ultimi si possano organizzare per la continuazione del loro lavoro. L'effetto positivo del lavoro agile sull'efficienza di comunicazione e cooperazione richiede conoscenze specifiche su dispositivi e metodologie digitali e innovative. È necessario creare una linea

³⁶ Franco Angeli, Dimensioni dello smart working. Sfide ed esperienze per una transizione sostenibile, 2022

³⁷ tecnicamente si dice che devono intervenire orizzontalmente e verticalmente

che funge da leadership che sia in grado di creare obiettivi suddivisi in fasce temporali raggiungibili tramite una serie di azioni tra loro connesse³⁸.

Occorre inoltre creare una sorta di community che sia tale da condividere informazioni, errori e risultati raggiunti.

4) Indipendenza di organizzazione delle ore lavorative.

Quest'ultima caratteristica è molto simile al concetto di flessibilità ma è possibile scindere i due aspetti. La flessibilità è una misura di come l'azienda riesce ad essere reattiva a variazioni in aumento della domanda e può essere direttamente influenzata dalla possibilità di organizzazione dei suoi dipendenti. Il lavoro da casa, infatti, permette al lavoratore di consumare meno tempo ed energie preziose per raggiungere il posto di lavoro e questo permette di contribuire positivamente sulla quantità e qualità del lavoro, la quale migliorata su tutti i dipendenti può far raggiungere risultati inaspettati. È necessario dunque mettere in condizione i dipendenti di avere una piccola percentuale di autonomia in modo tale che essi siano in grado di conciliare maggiormente sfera personale e sfera lavorativa. La loro soddisfazione è direttamente proporzionale all'incidenza con cui decideranno di impegnarsi per il bene aziendale³⁹.

Tuttavia, il lavoro agile è caratterizzato da limiti che non sono affatto da sottovalutare. La presenza fisica del lavoratore all'interno della sua abitazione crea minor spazio, maggior isolamento e maggiori problemi di connessione se nello stesso luogo sono collegati molti dispositivi.

³⁸ la famosa "collaborazione di squadra"

³⁹ ovviamente occorre considerare che sussistono molte altre condizioni e che in questo caso ci stiamo solo soffermando sui benefici dello smart working

La soluzione che molte aziende stanno provando ad adottare è il cosiddetto modello ibrido che prevede un'alternanza dei dipendenti tra lavoro da casa e lavoro in sede. Esso, infatti, permette di creare un giusto equilibrio tra spazi in ufficio, riduzione delle emissioni di carbonio, incidenza sull'economia di reale⁴⁰ e infine la più scontata conciliazione tra vita privata e vita lavorativa

Il termine *Smart working* nacque negli anni 70 quando Jack Nilles⁴¹ iniziò a valutare l'impatto che avrebbe avuto il lavoro da casa o in altri luoghi differenti dall'ufficio centrale sul beneficio dei lavoratori considerando che in questo modo avrebbe eliminato in tutto o in parte il problema del traffico intenso nella città di Los Angeles. Ne conseguì una prima prova pratica durante il 1972, anno in cui un'agenzia di assicurazioni fece adottare tale pratica lavorativa ai suoi collaboratori. L'esperimento ebbe degli effetti positivi sia in termini di produttività e sia in termini di riduzione dei costi. Tuttavia, tale pratica venne adottata negli Stati Uniti con una percentuale del circa il 3% fino a prima dell'avvento del Covid 19. La motivazione principale è da ricercare nel fatto che in quell'epoca il lavoro era prettamente manuale ed era molto difficile adattarlo allo *smart working* anche considerando gli effetti negativi che avrebbe avuto sull'economia reale.

Con l'avvento e lo sviluppo della digitalizzazione il tema del lavoro agile iniziò ad acquisire una maggiore importanza. Nel corso del 2014 in Gran Bretagna venne emanato il *Flexible Working Regulation*⁴² il quale prevedeva maggiore adattabilità al lavoro da casa per i lavoratori dipendenti con più di sei mesi di anzianità. Successivamente nel settembre 2016 venne emanata un'ordinanza da parte del parlamento europeo che

⁴⁰ bar, ristoranti e pizzerie che ottengono guadagni dalle spese dei lavoratori in pausa

⁴¹ <https://docuver.se/mirrors/www.mediamente.rai.it/mmold/home/bibliote/biografi/n/nilles.htm.html>

⁴² <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2014/1398/made>

“invitava” gli stati membri dell’Unione Europea a concedere la possibilità di utilizzare maggiormente lo *smart working* per dare la possibilità ai lavoratori di creare un giusto equilibrio tra ore lavorative e vita privata mettendo in evidenza i problemi che si sarebbero verificati per i neogenitori e per le donne in gravidanza.

Per quanto riguarda l’Italia, in seguito alla direttiva del parlamento europeo venne promulgata la norma 81/2017 che prevedeva l’introduzione all’interno dei contratti di lavoro la possibilità di lavorare da casa come opzione aggiuntiva. È evidente che prima della pandemia tale condizione poteva essere applicata in maniera limitata⁴³.

Se osserviamo i dati riguardanti l’uso dello *smart working* a livello mondiale prima della pandemia possiamo affermare che nel 2019 solo il 2,9% della popolazione lavorativa mondiale⁴⁴ poteva usufruire seppur in maniera limitata dello *smart working*. Nel vecchio continente la percentuale era pari al 19%, un tasso estremamente costante dal 2009 mentre per quanto riguarda l’Italia erano solo 560 mila lavoratori la maggior parte con un contratto di lavoro in imprese di grandi dimensioni⁴⁵.

Il tasso di utilizzo dello SW in Europa variava notevolmente in base alle aree. Nella tabella di seguito riportata è possibile notare la percentuale che contraddistingueva le maggiori potenze europee:

⁴³ un giorno a settimana oppure in seguito al verificarsi di alcune condizioni come il peggioramento dello stato di salute

⁴⁴ <https://www.nbst.it/1566-crescita-demografica-popolazione-mondiale-previsione-nazioni-unite.html>

⁴⁵ <https://www.nbst.it/1566-crescita-demografica-popolazione-mondiale-previsione-nazioni-unite.html>

Figura 1.1 - Tassi di utilizzo dello SW nei paesi europei

PAESI	VALORI
<i>Danimarca</i>	38%
<i>Svezia</i>	33%
<i>Paesi Bassi</i>	31%
<i>Lussemburgo</i>	29%
<i>Regno Unito</i>	27%
<i>Francia</i>	26%
<i>Estonia</i>	25%
<i>Germania</i>	13%
<i>Italia</i>	8%

Nei paesi della Scandinavia e nell'Europa centrale il tasso di utilizzo del lavoro agile era decisamente superiore con esclusione della Germania per la quale si attestava solo sul 13%. L'Italia era il paese caratterizzato dal minor uso del lavoro agile.

L'avvento della pandemia da Covid 19 ha completamente rivoluzionato il mondo del lavoro. Nei primi mesi del 2020 circa il 21% dei lavoratori a livello globale ha dovuto lavorare da casa⁴⁶. È possibile sintetizzare la situazione mondiale come di seguito:

- negli Stati Uniti il tasso totale di utilizzo dello Smart working raggiunse il 36%⁴⁷;
- in Giappone, il paese con meno percentuale di lavoratori in smart al mondo, registrò un valore pari al 10%;
- in America latina il tasso passò dal 3% al 25%;
- in Europa l'incremento è stato più significativo per i paesi in cui lo smart working era già sviluppato attestandosi su un valore pari a circa il 42% del totale dei

⁴⁶ fonte International Labour Organization

⁴⁷ fonte International Labour Organization

lavoratori. L'incremento maggiore si è verificato in Finlandia con il circa il 59%, seguita da Lussemburgo, Paesi Bassi, Danimarca, Belgio con un valore maggiore del 50% e infine in Irlanda, Austria, Svezia e Italia con valori attorno al 40%⁴⁸.

Con riferimento all'Italia è necessario evidenziare che il nostro paese è stato sempre uno degli ultimi paesi per l'adozione del lavoro a distanza. Nel 2019 i lavoratori in smart erano circa 570 mila tutti impegnati in grandi aziende. L'incremento più significativo, infatti, si registrò nella pubblica amministrazione dove si registrò un valore pari al 17%⁴⁹.

Durante il periodo più critico nel nostro paese i lavoratori che adottarono il metodo a distanza erano circa 6,7 milioni ed eguagliava il 33% del totale dei lavoratori dipendenti⁵⁰. I valori si attestarono ad un 57% per la PA, il 53% per le grandi aziende e il 14% per le PMI⁵¹.

Inoltre, visto che non tutti potevano adottare il lavoro intelligente la percentuale dei lavoratori era diversa per tutti i settori:

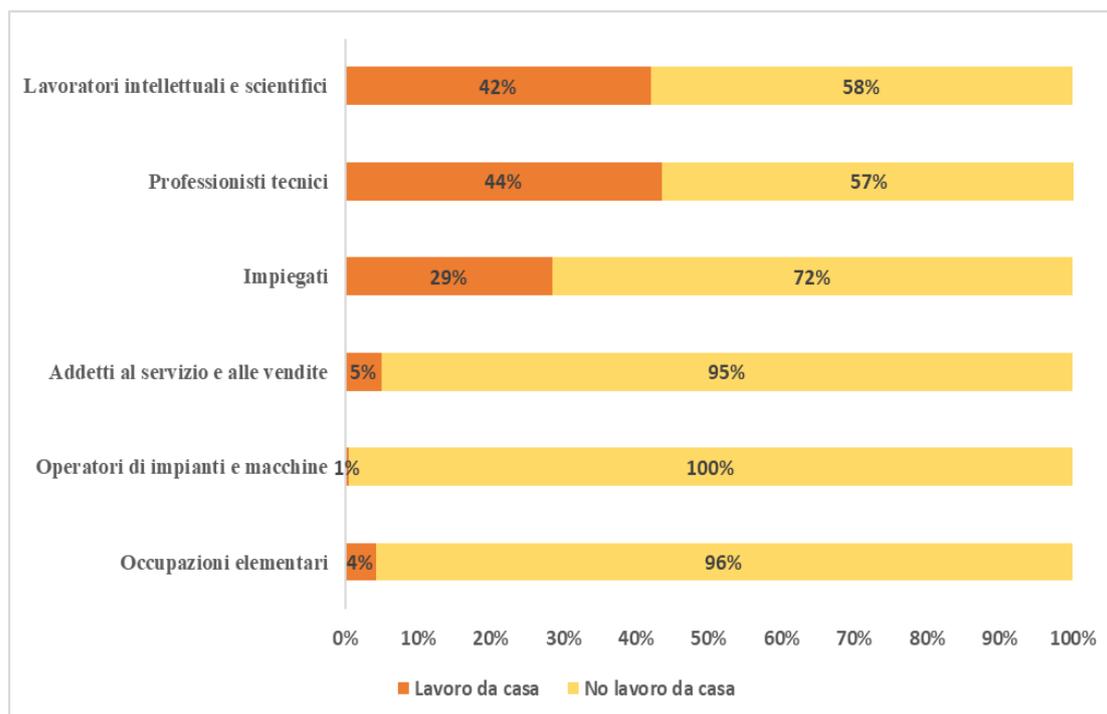
⁴⁸ <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>

⁴⁹ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>

⁵⁰ <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

⁵¹ <https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

Figura1.2 - Tasso di utilizzo delle SW nei settori lavorativi



Come è facile evidenziare dal grafico precedente le percentuali di lavoro a distanza sono aumentate nei settori in era possibile utilizzare il lavoro agile. È scontato che lavori come l'operatore di impianti e di macchine non può prestare il suo lavoro da casa come invece potrebbe fare un lavoratore scientifico e in alcuni casi l'impiegato.

1.2 Smart Working: una nuova cultura del lavoro

Considerando l'analisi precedente possiamo evidenziare che non è stato sorprendente che i vari governi abbiano incoraggiato le aziende all'utilizzo del lavoro agile soprattutto quando la pandemia era ancora nel pieno del suo sviluppo.

Il ricorso allo Smart working, infatti, ha permesso infatti sia di contenere la diffusione del Coronavirus e sia di permettere alle aziende di continuare il loro business. Sarebbe stato catastrofico anche livello economico se non si fosse potuto ricorrere alla tecnologia in alcuni settori lavorativi.

Per le aziende tale sperimentazione forzata si è rivelata molto più produttiva delle aspettative. Esse, infatti, hanno potuto constatare come il cambiamento del modo di lavorare può avere effetti benefici sia in termini di efficienza produttiva e di costi e sia in termini di sostenibilità ambientale.

Nonostante i vantaggi apportati all'economia e all'ambiente lo Smart Working ha evidenziato anche che il suo utilizzo non può essere assoluto in quanto una soluzione così drastica provocherebbe effetti negativi in termini di ricavi ai settori lavorativi più tradizionali. Inoltre, non sono da sottovalutare nemmeno i problemi relativi alla tecnologia⁵² e quelli di tipo psicologico che potrebbero sorgere nei lavoratori dipendenti⁵³.

Occorre individuare un giusto punto di equilibrio in termini di *work life balance* ed è necessario che sia la pubblica amministrazione e sia le aziende private considerino il lavoro agile un metodo da integrativo e non sostitutivo.

La soluzione migliore è quella di adottare un modello ibrido che prevede l'alternanza tra il lavoro in sede e il lavoro in ufficio. D'altronde in un'epoca in cui il progresso tecnologico verte a favore di lavori basati sull'Intelligenza artificiale e la riduzione dell'impatto ambientale è impensabile non includere lo SW nel progetto organizzativo delle modalità di lavoro. A tali vantaggi si aggiunge il benessere dei lavoratori che hanno la possibilità di essere più efficienti nel modo di lavorare e di avere più tempo a disposizione da dedicare alla vita personale e la riduzione degli spazi degli uffici.

⁵² problemi relativi alla connessione prevalentemente

⁵³ stare chiusi sempre in casa può comportare maggiore stress e più litigi con i familiari

In conclusione, il lavoro agile è soltanto il punto di arrivo. È da più di dieci anni che si sta cercando di aumentare la flessibilità di organizzazione del lavoro includendo prodotti ad alto contenuto tecnologico e innovativo per superare i limiti imposti dall'assenza dei rapporti diretti e personali e per ridurre le emissioni di CO2.

È abbastanza chiaro, inoltre, che tali risultati possono essere raggiunti solo tramite fiducia e cooperazione tra i dipendenti delle aziende qualunque sia la posizione da esse ricoperta.

Il lavoro intelligente non deve far pensare al manager che sia un'occasione in più per far lavorare maggiormente i suoi sottoposti. Occorre utilizzarlo per alleggerire il carico lavorativo. D'altra parte, anche i lavoratori devono continuare a collaborare e mantenere lo stesso livello di quantità e qualità di lavoro.

2 - Quiet quitting : Premessa e definizione

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato dapprima l'evoluzione del mercato del lavoro dai tempi antichi dell'era medievale fino ai giorni nostri. Abbiamo esaminato la diffusione dello smart working dal 2015 fino ad oggi, come si è diffuso notevolmente in seguito all'avvento della pandemia da Coronavirus e la relazione che lo lega all'innovazione tecnologica e alle questioni ambientali.

In questo capitolo invece studieremo un altro fenomeno che non rappresenta una novità ma negli ultimi tempi sta acquisendo sempre più importanza, ovvero il *Quiet quitting*.

Cercheremo di capire quali sono le cause della sua affermazione e se esiste o meno una relazione con lo *smart working* e con l'evento delle grandi dimissioni avvenute subito dopo il periodo della pandemia. Infine, dedicheremo un'ultima analisi relativa all'individuazione degli elementi necessari per il ritrovamento del giusto equilibrio vita lavorativa e vita privata.

Con l'espressione *Quiet Quitting* si intende “*la tendenza a lavorare esclusivamente nei tempi e nei modi stabiliti secondo il contratto di lavoro, senza fare straordinari o assumersi responsabilità aggiuntive*”⁵⁴.

Risulta molto difficile stabilire se si tratta di un problema o semplicemente di una forma di difesa dallo sfruttamento. Con riferimento a quest'ultimo aspetto possiamo affermare che chi applica il *quiet quitting* potrebbe farlo per motivi differenti a quelli relativi alla

⁵⁴ Michele Terry, QUIET QUITTING:: A Guide for Taking a Break from the Rat Race and learning how to stop telling yourself you can't quit, 2022

soddisfazione del proprio lavoro. Vediamo quali sono le possibili cause che potrebbero favorire la sua diffusione.

2.1 Cause di un fenomeno globale

Dietro il manifestarsi del *quiet quitting* tradotto in lingua italiana come “*abbandono silenzioso*” possono esserci diverse cause che nella maggior parte delle volte riguardano l’insoddisfazione e il desiderio di creare un giusto *mismatch* tra vita lavorativa e vita privata. A seconda dei casi può rivelarsi solo una situazione temporanea mentre altre volte si aggrava sempre più fino a provocare il licenziamento del lavoratore dipendente che lo pratica. È evidente che i comportamenti messi in atto dal *quiet quitter* possono apparire alla visione del datore di lavoro come irrispettosi e irresponsabili ma in realtà possono nascondere diverse motivazioni a favore del dipendente che si potrebbero rivelare non completamente sbagliate⁵⁵. Sono abbastanza frequenti i casi in cui gli stipendi non vengono adeguati alle ore di lavoro quotidiane. Un’altra causa che potrebbe far sorgere il *quiet quitting* risiede nella difficoltà da parte delle aziende di individuare il lavoratore con le giuste competenze e abilità per le specifiche posizioni offerte. In altri termini occorre trovare il giusto equilibrio tra domanda, offerta e salario corrisposto e tale problema che può sembrare facilmente risolvibile in realtà caratterizza circa un milione e mezzo di persone al mondo⁵⁶. È angosciante sapere che circa un terzo della popolazione globale sia impiegata in una posizione di lavoro che non rispecchia le sue competenze⁵⁷.

⁵⁵ <https://www.lhh.com/it/it/insights/quiet-quitting/>

⁵⁶ <https://asnor.it/it-schede-860-quiet-quitting>

⁵⁷ <https://www.bollettinoadapt.it/quiet-quitting-una-silenziosa-ridefinizione-di-lavoro/>

Secondo la mia personale opinione si è verificato un passaggio da un sistema socioeconomico basato sulla ricerca dello sviluppo continuo ad un sistema in cui non è più necessario il progresso ma semplicemente la messa in atto di modifiche di esso. Le risorse umane sono importanti quanto le risorse naturali perché è proprio grazie all'intelligenza se siamo riusciti ad ottenere l'evoluzione della società, della cultura e del lavoro. In questi ultimi anni, ed in particolare con la stipula degli Accordi di Parigi 2015⁵⁸ abbiamo sentito parlare molto spesso di riduzione dello spreco delle risorse ma ciò che vale per le risorse naturali e per l'economia deve valere anche per le persone. Molto spesso il modello organizzativo e lavorativo attuato dalle aziende, le quali sono alla continua ricerca del business si scontra con quello che ricercano i loro dipendenti. Quest'ultimi, infatti, nella maggior parte dei casi entrano in una nuova azienda con entusiasmo e voglia di fare accontentandosi anche di un salario non proprio adeguato. Solitamente sono disposti ad accettare condizioni sfavorevoli iniziali per raggiungere obiettivi a lungo termine. Con il passare del tempo si rendono conto che ciò che desideravano all'inizio diventa sempre più irraggiungibile anche a causa di un ambiente sempre più competitivo. La competizione e la continua evoluzione delle aziende mettono in condizione i manager di aumentare le ore lavorative a carico dei suoi subordinati non temendo più un eventuale abbandono da parte di essi. Se prendessimo in considerazione l'insieme di tali fattori potremmo tranquillamente affermare che i lavoratori dipendenti non sono la prima causa del verificarsi del *quiet quitting*. Purtroppo, non sono rari i casi di comportamenti scorretti da parte di chi detiene il potere all'interno dell'ambito lavorativo. Si pensi anche a tutte le volte in cui le donne sono state vittime di

⁵⁸<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/accordo-sul-clima-di-parigi-che-cose-cosa-chiede-come-sta-evolvendo/>

corteggiamenti e violenze da parte dei loro responsabili. È molto difficile trovare una soluzione in questi casi. Si potrebbe addirittura pensare ad un accordo tra i colleghi a scopo difensivo per evitare ulteriori ore lavorative a quelle previste dal contratto o di essere vittime di ingiustizie ma la presenza di un ambiente competitivo e una continua affluenza di individui che entrano a far parte dell'azienda rende impossibile una soluzione così drastica.

L'applicazione del *quiet quitting* non nasce solo a seguito di comportamenti scorretti del manager in quanto delle volte la responsabilità ricade sul singolo lavoratore⁵⁹.

In questi casi a prendere le difese dovrebbe essere il manager per cui è necessario che il responsabile del settore riesca a riconoscere fin da subito il *quiet quitter*. Vediamo quali sono i comportamenti che maggiormente mette in atto.

Innanzitutto, si tratta di individui che destinano la loro attività lavorativa a quei progetti che sono strettamente necessari mettendo dei limiti in modo tale che il loro lavoro non diventi il fulcro centrale della loro vita⁶⁰. In questo caso non si tratta di vera e propria demotivazione ma il fatto che tendono a non farsi sopraffare dal loro manager potrebbe essere un campanello d'allarme. Oltre a tale comportamento che non sembrerebbe particolarmente incidente è possibile individuarne altri che invece risultano dei veri e propri segni evidenti di *quiet quitting*. Di seguito un elenco specifico:

- 1) rinunciare ad attività lavorative che non rientrano nella sfera lavorativa impostata dal contratto di lavoro;

⁵⁹<https://www.peoplechange360.it/futuro-del-lavoro/quiet-quitting-cosa-e-perche-e-il-nuovo-fenomeno-del-momento/>

⁶⁰ Possono essere ad esempio quei lavoratori che si rifiutano di lavorare più ore di quelle previste nel contratto di lavoro

- 2) ignorare e-mail o messaggi ricevuti al di fuori dell'orario di lavoro;
- 3) andare sempre via dall'ufficio appena terminato l'orario stabilito dal contratto;
- 4) non essere coinvolti emotivamente dal tipo di lavoro svolto;
- 5) non essere interessati ad ottenere una promozione.

Nel caso specifico in cui le colpe sono da attribuire maggiormente al lavoratore il manager potrebbe attuare dei comportamenti volti a curare o a prevenire l'insorgere di tali problematiche. Vediamone alcuni e quali devono essere le loro caratteristiche:

- 1) **Ascolto, empatia e supporto:** essere un leader empatico vuol dire fare da guida dimostrando un particolare interesse nel cogliere le diverse esigenze, propensioni e debolezze dei propri subordinati. A tal fine risulta di fondamentale importanza creare dei *meeting* in cui il *manager* apre la possibilità di confronto diretto con tutti i lavoratori di quello specifico settore prevenendo così l'insorgere di malesseri e disinteresse che a lungo termine potrebbero trasformarsi in un licenziamento;
- 2) **Costruire un senso di appartenenza per il lavoratore:** l'avvento dello smart working e dei modelli ibridi ha indebolito le relazioni sociali all'interno dei luoghi di lavoro. Il senso di appartenenza viene incentivato anche dal grado di confidenza che ogni singolo riesce ad instaurare con i colleghi e con i responsabili dell'azienda. A tal proposito potrebbe rivelarsi utile programmare dei *team building*. Essi sono degli incontri che vengono svolti in presenza e che prevedono una discussione o un confronto degli obiettivi che si intendono raggiungere il tutto accompagnato da aperitivi e pranzi in compagnia come tra vecchi amici. Inoltre, sarebbe molto utile organizzare spesso degli incontri virtuali durante le ore in smart e favorire la collaborazione con altri team della stessa azienda;

3) Favorire lo smart hybrid working: un'altra ragione per cui un lavoratore potrebbe attuare il *quiet quitting* è la mancanza di flessibilità perché se da un lato lo smart working non rafforza le interazioni sociali dall'altro risulta estremamente comodo per il lavoratore non recarsi in ufficio. Come già analizzato in precedenza le soluzioni estreme di adottare totalmente il lavoro in sede o il lavoro agile comporta non pochi svantaggi, per cui, l'adozione di un sistema ibrido che ostacoli anche lo sviluppo del *quiet quitting* risulta essere la soluzione ideale⁶¹.

2.2 Le Grandi dimissioni nel periodo post-pandemia

Le grandi dimissioni è un evento che dapprima ha interessato gli Stati Uniti⁶² per poi propagarsi anche in Europa e in Italia. Si tratta di un afflusso eccessivo di licenziamenti volontari provocati con molta probabilità da condizioni di squilibrio nell'assetto organizzativo e lavorativo all'interno delle aziende. Tale fenomeno ha registrato uno sviluppo molto notevole tra il 2021 e il 2022 ma le informazioni a nostra disposizione non sono sufficienti per poter stabilire se siano stati gli effetti post pandemia oppure semplicemente sia stato dovuto ad una progressiva evoluzione del mondo del lavoro⁶³.

La stima avvenuta grazie ai dati Eurostat ha evidenziato una percentuale pari al 12% di disoccupati che ha abbandonato il lavoro nel terzo trimestre del 2022⁶⁴ con un incremento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente di un valore pari allo 0,5%.

⁶¹ <https://www.economicomportamentale.it/2023/02/07/quiet-quitting-una-lettura-comportamentale/>

⁶² Francesca Coin, Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita, 2023

⁶³ È da evidenziare che la pandemia ha provocato un processo di accelerazione verso lo sviluppo del digitale, dell'innovazione delle sostenibilità consentendo la nascita e l'affermazione di figure lavorative incentrate sul raggiungimento degli obiettivi degli Accordi di Parigi

⁶⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat>

La Spagna è il paese in testa per quanto riguarda tale classifica con un valore che si attesta al 20%, seguita dall'Italia con il 10% e infine troviamo Grecia, Bulgaria, Romania e Slovacchia con un valore pari al 5%⁶⁵. Le dimissioni volontarie non hanno riguardato paesi europei come Germania e Belgio e tale situazione potrebbe essere oggetto di un'analisi più approfondita con riferimento alle differenti impostazioni attuate dai vari governi europei relativamente ad elementi lavorativi⁶⁶.

Tuttavia, il tasso di disoccupazione totale non ha rilevato nessun incremento ma è aumentata la percentuale di lavoratori che hanno cambiato impiego.

Secondo Eurostat le motivazioni sono molteplici e vanno dai problemi familiari al pensionamento passando dalla fine del contratto di lavoro. Tali ragioni sono prevalenti nella maggior parte dei paesi europei ma purtroppo non è il caso dell'Italia dove il 90% dei lavoratori che hanno lasciato il loro impiego risultava insoddisfatto a causa delle condizioni lavorative in cui riversava.

Relativamente a tale classifica l'Italia ha registrato la percentuale più alta nell'ambito dell'Unione Europea seguita da Spagna, Ungheria e Grecia con un valore pari all'80%, mentre la percentuale più bassa si è verificata in Olanda e in Belgio con il 27%⁶⁷.

I dati forniti dal Ministero del lavoro indicano che sono stati circa due milioni i lavoratori che hanno abbandonato il loro impiego nel 2021 e nel 2022 la percentuale è aumentata

⁶⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat>

⁶⁶ Ore di lavoro giornaliera, settimana di 4 giorni, ecc..

⁶⁷ <https://ec.europa.eu/eurostat>

ancor di più. Più precisamente il 18,2% di tutte le cessazioni dei contratti di lavoro nel 2021 e il 19.5% nel 2022⁶⁸.

Le dimissioni⁶⁹ hanno registrato un aumento di notevole entità nel 2021 mettendo in evidenza un balzo considerevole con i valori rilevati nello stesso periodo del precedente anno. Nel secondo e nel terzo trimestre i numeri sono stati particolarmente elevati mentre nel terzo trimestre si sono in qualche modo “stabilizzati”. I licenziamenti⁷⁰, invece hanno subito un lievissimo calo nel triennio 2020 – 2022 rispetto ai due anni precedenti.

Ciò nonostante, i primi sei mesi del 2021 e il primo semestre dell’anno seguente sono stati i periodi in cui la percentuale di dimissioni ha riportato valori maggiori in relazione al totale delle conclusioni dei rapporti lavorativi, con valori rispettivamente pari al 22% e al 23%⁷¹.

Occorre mettere in evidenza che non risulta essere individuata una serie storica con un unico metodo. A tal proposito non è possibile effettuare un confronto nel lungo periodo e di conseguenza non si può stabilire se si tratta di un caso isolato e dovuto probabilmente agli effetti del lockdown imposto dalla pandemia o se si tratta di un fenomeno di notevole importanza che racchiude in sé un cambiamento epocale.

Alcuni studiosi affermano che le dimissioni sono state soltanto rinviate dal periodo più duro della prima chiusura al 2021. Tra l’altro nella maggior parte dei casi i cambiamenti

⁶⁸ <https://www.istat.it/>

⁶⁹ Per dimissioni si intende: dimissioni per giusta causa, dimissioni durante il periodo di prova, dimissioni per giustificato motivo durante il periodo di formazione e recesso con preavviso al termine del periodo formativo.

⁷⁰ Per licenziamento si intende: licenziamento per giustificato motivo oggettivo, licenziamento per giustificato motivo soggettivo, licenziamento collettivo, licenziamento giusta causa, licenziamento per giusta causa durante il periodo di formazione, licenziamento per giustificato motivo durante il periodo di formazione.

⁷¹ <https://www.istat.it/>

riguardano semplicemente il passaggio da una collocazione all'altra e non di un vero e proprio abbandono del proprio impiego.

2.3 Burnout e job engagement: alla ricerca del giusto equilibrio vita-lavoro

La vita lavorativa attuale risulta per la grande maggioranza degli individui estremamente difficoltosa ed è indispensabile individuare un giusto equilibrio tra prospettive di vita lavorativa e privata. Con riferimento a quest'ultimo aspetto molti lavoratori si impegnano al fine di raggiungere una conciliazione tra responsabilità lavorative, vita familiare e svago⁷².

Tuttavia, anche se può sembrare un semplice diritto a cui tutti i lavoratori potrebbero appellarsi risulta estremamente complicato organizzare la propria vita in maniera tale da dare spazio anche ad altre priorità differenti dal lavoro.

Le motivazioni di tali problematiche possono essere molteplici. In un'era in cui lo sviluppo del digitale e dell'innovazione sembra il punto di incrocio tra utilità e benefici di lavoratori e aziende in molti casi si trasforma in sfruttamento da parte dei manager nei confronti dei propri subordinati che, con un effetto domino e come già abbiamo analizzato in tale elaborato potrebbe anche portare allo sviluppo del fenomeno del *quiet quitting*. Purtroppo, sono sempre di più i datori di lavoro che ritengono lo smart working una riduzione dell'orario lavorativo e dello stress e, ingiustamente, pretendono sempre più pensando di poter affidare compiti ai propri dipendenti al di fuori dell'orario stabilito dal contratto lavorativo⁷³.

⁷² Christina Maslach, Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro, 2013

⁷³ <https://www.cegos.it/risorse/blog/management/manager-smart-working>

Analizziamo ora più nel dettaglio il tema del work life balance che tradotto in termini italiani significa “bilancio vita lavoro”. Come indica il termine stesso il work life balance tratta la capacità di individuare l’equilibrio tra ore dedicate al lavoro e ore dedicate alla vita personale⁷⁴.

In un ambito lavorativo che consente ai suoi lavoratori dipendenti di giungere ad un equilibrio tra responsabilità lavorative, svaghi personali e faccende familiari svolgono un ruolo di primaria importanza fattori come un incremento di motivazione, una più grande *job satisfaction* nel conquistare i propri obiettivi e un progresso di rendimento lavorativo che sia tale da creare un effetto positivo sull’azienda.

Il concetto di bilancio lavoro e vita privata è strettamente connesso alla ricerca di una salute fisica e psicologica in quanto carichi eccessivi di lavoro producono stress e malesseri che potrebbero condurre allo sviluppo di malattie gravi nel lungo periodo.

Partendo da questi presupposti è necessario sottolineare che l’estrema difficoltà a raggiungere il tanto desiderato equilibrio è influenzato da una visione del lavoro da parte della società attuale come una prospettiva che incorona il lavoro come perno della vita delle persone escludendo dall’ambito della felicità altri obiettivi⁷⁵.

Secondo la mia personale opinione la concezione che caratterizza la società moderna è del tutto controproducente. Il riposo è fondamentale non solo per la felicità ma permette il recupero di energie indispensabili per essere più produttivi ed efficienti. I carichi eccessivi dei compiti lavorativi portano a degli sforzi fisici e mentali che automaticamente provocano effetti di stanchezza durante l’orario lavorativo. Occorre inoltre combattere

⁷⁴ Fiona Jones, Ronald J Burke, Mina Westman, *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*, 2013

⁷⁵ Si stanno affermando sempre più motti del tipo “vivere per lavorare” oppure “felicità vuol dire duro lavoro” e ancora “i sacrifici ripagano sempre”

questo sfruttamento da parte dei datori di lavoro nei confronti dei propri dipendenti ed evitare che tali situazioni sfocino nel fenomeno del *quiet quitting*.

Analizziamo ora quali potrebbero essere le soluzioni volte sia a prevenire e/o a curare lo squilibrio vita lavorativa e vita privata.

Innanzitutto, occorre porsi delle domande che mirano a capire il grado di soddisfazione lavorativa derivante dalla performance e dal rapporto con il manager e da qui iniziare ad esaminare quali potrebbero essere i comportamenti da adottare per la risoluzione dello squilibrio. L'analisi del proprio stato consente di avere un quadro completo attuando le giuste decisioni per l'apportamento di modifiche migliorative a vantaggio della vita professionale. Arrivati al punto di aver individuato i punti chiave a cui andrebbe applicata una riformulazione è necessaria la condivisione di essi con il manager o il datore di lavoro⁷⁶.

Un'altra azione di importanza indispensabile è il rispetto dell'orario lavorativo sia nel caso in esso venga svolto in ufficio e sia nel caso in cui è previsto lo *smart working*. Se l'orario previsto dal contratto è alle 18 è necessario terminare entro quell'ora.

Risulta evidente che è molto difficile terminare categoricamente ogni giorno in quel preciso orario in quanto potrebbe verificarsi un problema improvviso in cui viene richiesta la presenza specifica del lavoratore ma non deve assolutamente diventare un'abitudine. Gran parte dei lavoratori terminano di lavorare oltre l'orario pattuito a causa della mancata gestione del tempo. I lavoratori sono in grado di attuare una

⁷⁶ Occorre però essere molto cauti nella condivisione delle problematiche. È consigliabile confrontarsi con il manager una volta oltrepassato un arco temporale per cui si è acquisita un determinato livello di confidenza

programmazione di svolgimento di progetti in relazione agli obiettivi che si prefiggono di raggiungere ma molto spesso ignorano che il tempo a disposizione non è sufficiente.

Un'altra manovra indispensabile per il raggiungimento dell'equilibrio è “imparare a dire di no”. Può sembrare facile da attuare ma al contrario, nel mondo lavorativo, si verificano e si intrecciano situazioni in cui un collega o il responsabile del settore presso cui prestiamo attività lavorativa hanno bisogno del nostro sostegno. Le attività che richiedono un'attenta gestione da parte dei dipendenti sono molteplici e in molti casi, a causa della paura di irritare l'emotività di un collega siamo disposti a prenderci carico di ulteriori impegni che in alcuni non siamo nemmeno in grado di mantenere.

In questi casi, se si ha possibilità di scelta, sarebbe auspicabile che dare una risposta affermativa è un errore in quanto non risulta assolutamente costruttivo per l'azienda e per il settore di riferimento e come soluzione applicativa si potrebbe proporre al collega che ha richiesto un aiuto un'altra persona in grado di aiutarla.

In ultimo risulta fondamentale per il raggiungimento del tanto ricercato equilibrio ottimizzare l'uso del tempo libero attraverso l'inseguimento delle proprie passioni. Difatti, ad una vita professionale efficiente corrisponde una sua ottimizzazione che a sua volta genera maggior tempo libero per rilassarsi e godersi i propri hobby. Da qui possiamo individuare lavoratori che amano la partita di calcetto con gli amici, altri che preferiscono le arti marziali, altri ancora optano per la passeggiata pomeridiana o serale, ma in tutte le possibilità che abbiamo elencato risulta essenziale la programmazione del tempo che si vuole dedicare alla coltivazione delle proprie passioni.

In conclusione, un altro pilastro della soddisfazione è la passione per il proprio lavoro.

Risulta evidente che non tutti i progetti che vengono assegnati ai dipendenti sono di loro gradimento ma è necessario trovare in ogni lavoro dei punti positivi che generano fiducia e incoraggiamento al fine di portarli al termine.

3 - Smart hybrid working

Vediamo ora nel dettaglio un metodo lavorativo introdotto più volte in tale elaborato e che nella società moderna ha preso il sopravvento in quanto risulta essere il giusto punto di incontro che permette di individuare un equilibrio ottimale tra le soddisfazioni di una molteplicità di *stakeholders*. Ricordiamo che lo *Smart Hybrid working* è una metodologia che consente di alternare il lavoro da casa e in sede e che contemporaneamente favorisce il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile⁷⁷, l'individuazione di un equilibrio tra vita professionale e vita privata e la riduzione dei costi da parte delle grandi aziende.

Tale modello delimita cinque possibili componenti su cui organizzare un quadro di obiettivi che le varie tipologie di gruppi aziendali si basano per ottenere la redditività necessaria per lo sviluppo del proprio *business*:

- 1) *Work profile*;
- 2) *Leadership style*;
- 3) *Engagement*;
- 4) *Personal attitude*;
- 5) *Cross-organizational relationships*;

⁷⁷ Luca Brusamolino, Lo smart working comincia dall'ufficio. Gli spazi di lavoro nel modello ibrido, 2023

Relativamente alla componente del *work profile* essa espone un'esaminazione del lavoro svolto dai membri del team per capire la predisposizione verso il lavoro da casa. Più precisamente tale modello si pone l'obiettivo di raggruppare le attività di lavoro in 4 divisioni di seguito elencate:

- 1) mansioni lavorative che richiedono concentrazione e accuratezza come la stesura di report e presentazioni oppure l'esecuzione di compiti più generalizzati come la scrittura e l'invio di e-mail;
- 2) mansioni lavorative incentrate sulla collaborazione come riunioni, lavori di gruppo e tutte l'insieme di attività realizzate molto frequentemente con i colleghi per la realizzazione di output e la presa di decisioni;
- 3) mansioni lavorative incentrate sulla comunicazione che hanno il fine di condividere le informazioni e di individuare un adeguamento reciproco. Rientrano in tale categoria le telefonate, le call tramite video e l'insieme delle attività rivolte alla soddisfazione di partner e consumatori finali;
- 4) mansioni lavorative creative che si pongono come obiettivo quello di individuare nuove idee con l'obiettivo di attuazione di uno sviluppo di nuovi prodotti digitali e innovativi.

Valutando il tempo indirizzato ad ognuna di queste tipologie è possibile individuare una figura lavorativa che differenzia il team e stabilisce le condizioni più adatte mediante le quali le persone possono lavorare. Questo permette di stabilire due liste separate nelle quali vengono suddivise le attività lavorative da eseguire da remoto e quelle invece in cui

viene richiesta la presenza fisica garantendo in tal modo una determinata efficienza del gruppo⁷⁸.

Analizziamo ora la seconda componente, ovvero quella relativa alla *Leadership style*. Con riferimento a tale aspetto è necessario evidenziare dapprima che accanto al buon uso del modello ibrido occorre associare la capacità del manager di essere un vero leader.

Affinché un team sia in grado di produrre in maniera armoniosa devono coesistere talune condizioni per un ambito culturale che promuova in contemporanea fattori indispensabili come la collaborazione, la comprensione reciproca e la propensione comune al raggiungimento degli obiettivi aziendali⁷⁹.

Partendo da tali presupposti la seconda componente si pone come obiettivo quello di esplorare gli standard di maturità dei sistemi di leadership relativamente a quattro caratteristiche primarie di *Smart Leadership*⁸⁰:

- 1) *Sense of Community*, tradotto in italiano “Senso di comunità” e si intende il livello di abilità del manager di dare origine e di incrementare una percezione di unione e compattezza in maniera tale da creare, attraverso un effetto domino un buon livello di fiducia tra colleghi e collaboratori che consenta l’attuazione di comportamenti cooperativi anche durante lo svolgimento del lavoro da remoto;
- 2) *Empowerment*, tradotto in italiano “potenziamento” e si intende sia la capacità degli individui di responsabilizzarsi per il raggiungimento di determinati obiettivi

⁷⁸ <https://www.peoplechange360.it/smart-working/hybrid-work-che-cosa-e-perche-aziende-devono-adottarlo/>

⁷⁹ <https://factorial.it/blog/lavoro-ibrido-guida/>

⁸⁰ <https://italymanager.com/smart-leadership/>

di livello aziendale e sia la capacità di responsabilizzarsi per il raggiungimento di obiettivi personali;

- 3) *People Care*, tradotto in italiano vuol dire “preoccupazione delle persone” e si intende l’abilità degli individui di mettere in atto ascolto e comunicazione capendo bisogni ed esigenze tramite la messa in atto di condotte il cui fine è quello di sviluppare l’inclusività e la flessibilità;
- 4) *Virtuality*, tradotto in italiano “virtualità” intesa come l’abilità di bilanciare l’uso di tecnologie digitali e altre procedure di scambievolezza, optando per la scelta di volta in volta del sistema e degli strumenti più efficienti relativamente all’ottenimento degli obiettivi e ai compiti da realizzare.

L’applicazione dei principi cardine della *Smart Leadership* consente di far capire al manager quali sono i punti di debolezza e i punti di forza dei suoi subordinati e grazie a tali rivelazioni anche l’individuazione di provvedimenti correttivi al fine di eseguire una gestione efficiente con l’attuazione della modalità ibrida.

Analizziamo ora la componente *Engagement* il cui valore nell’ambito dello *Smart Hybrid Work* è riconducibile alle realtà sorte negli ultimi tre anni, le quali hanno dimostrato che da una parte l’utilizzo assoluto dello smart working per lunghi periodi comporta lo sviluppo della demotivazione nei dipendenti e dall’altra hanno messo in evidenza che in tal caso i manager sarebbero incapaci di individuare i punti di debolezza dei loro dipendenti subordinati⁸¹.

⁸¹ <https://valored.it/news/smart-working-ed-engagement-dei-lavoratori/>

Tale “terza” componente sollecita i manager ad avere più attenzione nel valutare ed osservare continuamente gli standard di *Engagement* del loro team mediante programmazione di incontri materialmente di confronto.

A tal intento risulta possibile considerare il modello di *Schaufeli e Bakker*, che consente di definire l’Engagement seguendo tre ambiti:

- 1) *Vigor* che intende la quantità di energia impiegata nello svolgimento del loro lavoro e l’abilità a resistere e non farsi abbattere dalle difficoltà quotidiane;
- 2) *Dedication*, oppure più semplicemente il livello di dedizione al lavoro che rappresenta il livello di importanza che gli individui attribuiscono alle loro mansioni lavorative unito all’ entusiasmo nell’esecuzione dei compiti loro assegnati;
- 3) *Absorption*, rientrano in tale componente la capacità nel concentrarsi degli individui nello svolgimento del loro lavoro, la quale si potrebbe tradurre nell’abilità di combattere la fatica e di realizzare ulteriori sforzi.

Se con *Leadership Style* viene esaminata la propensione dei responsabili dei settori relativamente alle tipologie di *leadership*, la quarta componente si pone come obiettivo quello di analizzare più approfonditamente come gli individui percepiscono il lavoro in modalità ibrida soffermandosi in misura maggiore sulla modalità di propensione e organizzazione nell’alternanza lavoro in sede e in smart.

La costruzione di un profilo avente le caratteristiche esposte in precedenza richiede di considerare il modello *Big five* che nell’ambito psicologico considera le persone come la risultante della mescolanza di cinque peculiarità classificabili in:

- 1) *Estroversione*, intesa come la tendenza delle persone a relazionarsi e ai vantaggi e ai benefici che ne ricava da essa;
- 2) *Amicalità*, è un tratto della personalità che si manifesta in caratteristiche comportamentali individuali percepite come gentilezza, simpatia, collaborazione, affetto e premurosità⁸².
- 3) *Coscienziosità*, ovvero la predisposizione a manifestare autonomia, ad operare seguendo responsabilità e senso del dovere e a combattere per l'ottenimento di obiettivi in contrapposizione con le previsioni esterne;
- 4) *Stabilità emotiva*, intesa come la tendenza naturale ad emozionarsi positivamente e ad affrontare situazioni problematiche con personalità e proattività senza lasciarsi coinvolgere dall'ansia e dalla paura;
- 5) *Apertura mentale*, si intende la ricettività a nuove idee ed esperienze. È la capacità di andare in profondità in qualsiasi attività e/o mansione al fine di accrescere sempre di più la propria conoscenza⁸³.

L'ultimissima componente, denominata "*Cross-organizational relationships*" tradotto in lingua italiana con il termine "Relazioni interorganizzative" pone l'attenzione sul limite tra team e organizzazione strutturata per la quale risulta interesse del Manager usufruire del modello ibrido per l'individuazione di eventuali punti di critici esistenti tra i dipendenti ed attuare dei provvedimenti correttivi⁸⁴. Per raggiungere tale obiettivo, è necessario, in misura preventiva, essere a conoscenza in modo chiaro dell'insieme delle relazioni più rilevanti intercorrenti tra il team e gli altri dipartimenti dell'azienda. Difatti,

⁸² <https://www.igorvitale.org/riassunto-del-modello-di-personalita-big-five/>

⁸³ <https://www.passionepsicologia.org/la-teoria-dei-big-five-in-psicologia/>

⁸⁴ <https://www.passionepsicologia.org/la-teoria-dei-big-five-in-psicologia/>

per ciascuna di esse occorre determinare frequenza e importanza, in modo tale da delineare le tipologie di relazioni che rendono più efficienti le collaborazioni.

Concludendo, le 5 componenti dello *Smart Hybrid Working Maturity Model* permettono ai responsabili dei vari settori di valutare la coerenza alle caratteristiche del modello ibrido e quindi di stimare l'effetto che tale sistema potrebbe originare sul team e sulle loro interazioni con gli altri gruppi aziendali.

La valutazione di tale impatto è indispensabile in quanto il modello ibrido sarà quello su cui è incentrato il lavoro attuale e futuro.

3.1 Un nuovo modo di ripensare il lavoro

Come abbiamo più volte evidenziato lo *Smart hybrid working* è un modello che consente lo svolgimento del proprio lavoro attraverso l'alternanza tra la presenza in sede e il lavoro agile svolto completamente presso la propria abitazione.

Come ben sappiamo lo smart working ha avuto origine un bel po' di anni fa e il suo sviluppo è avvenuto in seguito all'avvento della pandemia.

Com'era lecito aspettarsi molti sono stati gli interrogativi che gli studiosi si sono posti relativamente all'impatto ambientale associato a tale tipologia di lavoro per le quali le stime si sono rivelate molto benefiche e positive.

Tali valutazioni però seppur incoraggianti dovevano comunque fare i conti con l'impatto in termini economici che, come ben presto evidenziato poteva arrecare difficoltà estreme a determinate categorie di lavoratori e settori.

Al fine di conciliare le esigenze ambientali ed economiche è stato introdotto e sviluppato il modello ibrido che prevede un'alternanza tra lavoro in sede e lavoro da casa tra i lavoratori dipendenti delle grandi aziende.

L'implementazione di un modello ibrido per un'azienda richiede comunque un'attenta pianificazione sia per quanto riguarda l'impostazione fisica degli uffici e sia la ripartizione dei carichi di lavoro tra i dipendenti anche considerando l'impatto che tale modello lavorativo avrà su di essi⁸⁵.

Il modello ibrido consente l'unione tra le due estremità e gli accordi che prevedono che un lavoratore può alternare giorni in ufficio e giorni in casa permette a tutti i dipendenti di assicurare una certa flessibilità oltre che di preservare la possibilità di incontrare di persona colleghi, clienti e manager i cui incontri possono essere fondamentali per il benessere dell'individuo.

Il lavoro ibrido si distingue dal team ibrido in quanto il primo si riferisce al singolo individuo mentre il secondo riguarda un intero gruppo impegnato in determinate attività che si scambia con altri team parti dell'ufficio⁸⁶.

In tal situazione a tutti quelli che possiedono i mezzi per lo svolgimento dei compiti lavorativi è permesso di farlo almeno per metà delle ore lavorative.

Le aziende, quindi, hanno optato per la continuazione dell'uso dello smart working anche dopo la pandemia accostandolo al lavoro tradizionale svolto in sede. In tal modo il personale dipendente si reca in azienda circa una o due volte a settimana con il fine di

⁸⁵ <https://www.sap.com/italy/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>

⁸⁶ <https://it-it.workplace.com/blog/hybrid-work>

incontrare i colleghi e discutere con il team di determinati progetti caratterizzati da obiettivi in comune⁸⁷.

Il consenso dello smart working negli ultimi tempi è cresciuto notevolmente grazie all'incremento della velocità di Internet e all'evoluzione degli elementi cloud oltre che, come più volte evidenziato dall'interesse di favorire lo sviluppo di un equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e anche se lo smart hybrid working non può essere applicato a tutti i settori dell'economia sicuramente ha preso il sopravvento nell'ambito della tecnologia e nel settore finanziario.

L'applicazione del modello ibrido richiede una particolare attenzione su alcuni fattori. Tra quest'ultimi è indispensabile il raggiungimento dell'efficienza riguardo l'utilizzo degli spazi fisici all'interno dell'ufficio.

A tal fine risulta di fondamentale importanza il numero di lavoratori dipendenti per l'implementazione di un'alternanza che consente all'organizzazione di comprendere quali parti dell'ufficio sia più conveniente utilizzare e quali invece lasciare vuoti per poterne usufruire per altre attività⁸⁸.

Difatti le aziende in completa sintonia con le evoluzioni moderne stanno attuando dei ridimensionamenti degli uffici in maniera tale che essi siano più adatti al sistema ibrido in quanti essi saranno comprensivi di aree più idonee alla cooperazione in sostituzione del metodo lavorativo in cui ciascuno dei lavoratori possedeva una propria scrivania.

⁸⁷ <https://www.today.it/attualita/smart-working-2023.html>

⁸⁸ Per esempio, un lavoratore può svolgere l'attività lavorativa presso la propria abitazione per 2 giorni e andare in sede gli altri 3 rimanenti oppure possono esserci determinati giorni nei quali è necessaria la presenza dei dipendenti in azienda per la partecipazione alle riunioni.

L'impostazione comprende degli spazi dove gli individui possono attuare una collaborazione nelle giornate in cui è prevista la presenza fisica in sede.

Alcune organizzazioni inoltre stanno optando per l'impiego di fondi come forma di investimento per l'acquisizione di tecnologie di tipo *touchless* al fine del perfezionamento delle riunioni virtuali.

Analizziamo ora i vantaggi e gli svantaggi che derivano dall'applicazione di tale modalità di svolgimento del lavoro con maggiore riferimento all'impatto prodotto sulla vita personale dei lavoratori.

3.2 Produttività e qualità della vita: vantaggi, svantaggi e possibili sistemi applicativi del modello di lavoro ibrido

L'applicazione dello *smart hybrid working* può rivelarsi estremamente efficace relativamente alla collaborazione, al rendimento e al benessere del personale dipendente.

Di seguito alcune motivazioni che dovrebbero spingere le aziende al suo utilizzo:

- 1) *aumento della salute pubblica* in quanto un'alternanza organizzata permette al lavoratore di trovare il tempo per lo svolgimento di altre attività che non rientrano nella sfera lavorativa permettendo ad esso di incrementare a sua volta il suo benessere fisico e mentale. Inoltre, in caso di malattia dovuta alla circolazione di virus il lavoratore può anche decidere di rimanere a casa evitando così la diffusione del contagio⁸⁹;

⁸⁹ <https://www.sanitainformazione.it/serveundottore/benessere/smartworking-gli-effetti-su-corpo-e-mente/>

- 2) *vita lavorativa e vita privata bilanciate* in quanto non è affatto da sottovalutare il tempo necessario per il raggiungimento della sede lavorativa che produce stress e riduzione di spazio temporale da dedicare ad altro;
- 3) *numero maggiore di talenti a disposizione* in quanto l'alternanza tra lavoro in sede e lavoro da casa genera attrazione di individui che in assenza di tale possibilità non si candiderebbero all'offerta lavorativa e questo implica la possibilità di assumere personale dipendente di altre aree nazionali che magari nascondono capacità e abilità superiori alla media;
- 4) *incremento di rendimento* in quanto, come anche evidenziato durante il primo lockdown dovuto alla pandemia, minori distrazioni dovute all'ambiente lavorativo e minore stress dovuto al traffico per il raggiungimento della sede fisica ha generato un livello di produttività maggiore da parte dei dipendenti⁹⁰;
- 5) *maggiore benessere fisico e mentale per il personale dipendente* in quanto occorre considerare che all'interno dei luoghi di lavoro vi è la presenza di differenti categorie di lavoratori i quali, alcuni preferiscono scambiarsi chiacchierate con i colleghi mentre altri ancora piace essere più solitari e il modello ibrido consente di giungere ad un punto di incontro per tutti incrementando così l'umore e il senso di appartenenza e comunità⁹¹;
- 6) *maggior risparmio dei costi per l'azienda* in quanto l'alternanza tra il lavoro agile e quello che richiede la presenza fisica comporta una riduzione dell'uso degli uffici a disposizione delle organizzazioni e questo a sua volta permette di ridurre

⁹⁰ <https://it.tecnosistemi.com/soluzioni-per-le-aziende/ottimizzazione-dei-processi/smart-working/smart-working.html>

⁹¹ <https://www.sanitainformazione.it/serveundottore/benessere/smartworking-gli-effetti-su-corpo-e-mente/>

i costi dovuti alla manutenzione, alla pulizia, all'uso degli strumenti e delle apparecchiature, ecc.

L'utilizzo del modello ibrido inoltre può essere inteso come un cambiamento positivo della cultura del lavoro. La pandemia mondiale ha infatti segnato un cambiamento epocale poiché le attenzioni verso l'ambiente e verso la salute dei lavoratori hanno registrato uno sviluppo considerevole grazie al periodo dovuto alla prima ondata in cui i manager aziendali e i datori di lavoro in genere si sono resi conto che il rendimento del lavoratore può essere anche maggiore se ad esso può essere associato una maggiore soddisfazione lavorativa e soprattutto maggior tempo da dedicare ad attività al di fuori del contesto lavorativo.

Il sistema ibrido lavorativo consente di raggiungere l'equilibrio ma non è assolutamente privo di svantaggi per i quali sarebbe auspicabile tentare di proporre alcuni provvedimenti al fine di superarli. Esaminiamoli insieme:

- 1) *predisposizione al lavoro in ufficio da parte dei manager* in quanto essi tendono a far ritornare i loro subordinati in sede;
- 2) *problematiche nel gestire i legami relazionali* in quanto essere parte integrante di un team ibrido vuol dire essere fiduciosi, avere contatti in maniera regolare e possedere molta determinazione. Tali caratteristiche purtroppo non sono facilmente rilevabili tra i colleghi visto che la cooperazione è facile raggiungerla nel caso in cui gli individui lavorino insieme piuttosto di quando è richiesta a loro un minimo di indipendenza come nel caso del lavoro in smart. In quest'ultimo caso, infatti, loro possono rimanere sintonizzati tramite messaggistica e chat

virtuali ma nei casi in cui i gruppi sono divisi si creano degli squilibri tra chi svolge attività lavorativa da remoto e chi si trova in sede;

- 3) *assenza di relazioni istintive* in quanto se il lavoro è in presenza è facile essere coinvolti in una conversazione mentre virtualmente prevale sempre la privacy e di conseguenza i dipendenti che lavorano da remoto potrebbero sentirsi esclusi;
- 4) *diversità di trattamento dei dipendenti tra i momenti in cui lavorano in sede e i momenti in cui lavorano da casa* poiché il manager, riuscendo ad osservare attentamente l'impegno del proprio subordinato attua a sua volta un comportamento differente di valutazione verso di esso;
- 5) *problematiche per i neoassunti di apprendere dai dipendenti con maggior esperienza*. Le figure new entry non dispongono della possibilità di essere sempre a contatto con i loro superiori qualora dovesse essere adottato il modello ibrido e questo comporta non poche difficoltà per imparare un nuovo mestiere visto che il tempo in sede risulta più ridimensionato. Tale situazione potrebbe comportare la difficoltà nel creare relazioni con i colleghi e con il manager e di conseguenza far sorgere isolamento e frustrazione⁹².

La difficoltà relativa alla formazione dei nuovi arrivati è sicuramente il problema maggiore e quella che viene considerata la sfida da superare.

In tal contesto è necessario una solida strategia di lavoro ibrido. Innanzitutto, occorre chiarezza nell'applicazione delle regole interne riguardo l'attuazione del modello ibrido.

In termini più precisi è indispensabile che il dipendente sappia con precisione a quanti lavoratori è concesso lavorare da casa, il numero di ore e le motivazioni di tale scelta da

⁹² Francesco Rotondi, Francesca Manili Pessina, Franco Angeli, Il lavoro ibrido, 2022

parte dell'azienda. Occorre quindi creare una predisposizione per l'attivazione di una turnazione che comprenda giorni e numero di ore lavorative da svolgere tra sede e abitazione. La creazione di tabelle inoltre permette ai manager di possedere un prospetto completo e la possibilità di rendere più facile la comunicazione verso i propri subordinati anche in caso di modifiche⁹³.

I responsabili dei vari settori aziendali potrebbero organizzare le alternanze prendendo in considerazione quale modalità lavorativa sia più adatta per svolgere il lavoro in sede e quale invece sia più idonea per lo svolgimento dei compiti da casa.

Ad esempio, qualora occorra presentare un progetto ed esso richiede la raccolta di dati e informazioni allora tale compito potrebbe essere svolto tranquillamente da casa mentre se occorre incontrare un cliente allora in tal caso sarebbe auspicabile l'incontro di persona e non online.

La fiducia è il principio cardine di qualsiasi azienda che usufruisce del modello ibrido.

Secondo la mia personale opinione, generalmente i manager continuano ad essere molto diffidenti nei confronti dei lavoratori dipendenti che prestano l'attività lavorativa da casa. Loro pensano che i loro subordinati possano rilassarsi un po' troppo se non sono in un contesto in cui si trovano sotto controllo.

La comunicazione con i dipendenti che lavorano in smart richiede un'attenzione maggiore in quanto è indispensabile avere più contatti e con maggiore frequenza. A tal proposito sarebbe preferibile attuare tal comportamento in modo tale sia da aumentare la

⁹³ In tal situazione potrebbero essere molto utili i calendari online condivisi

fiducia del manager e sia per non far sentire escluso il lavoratore specialmente se quest'ultimo si trova alle prime armi.

Infine, un accenno occorre farlo all'inclusione. I manager devono prestare attenzione all'inclusività e come far lavorare al meglio i propri subordinati quando prestano servizio in smart in quanto risulta estremamente importante non far incrementare le disuguaglianze lasciando da parte chi lavora da remoto⁹⁴.

A mio parere esiste un pregiudizio molto negativo verso chi pratica lo smart working, pregiudizio inconscio che si aggrava ulteriormente nei confronti di madri lavoratrici, individui disabili e generalmente di chi soffre di particolari problemi salutari.

⁹⁴ <https://italymanager.com/smart-leadership/>

4 Metodologia

Nel secondo capitolo di tale elaborato abbiamo analizzato il fenomeno del *quiet quitting*.

Abbiamo dapprima dato una definizione del fenomeno per poi ricercarne le motivazioni che ne provocano lo sviluppo tentando di ricondurre la sua evoluzione a comportamenti attuati dai responsabili dei vari settori aziendali o all'utilizzo dello *smart working* come soluzione adattativa per il superamento del periodo pandemico.

Infine, abbiamo provato a fornire delle possibili soluzioni per la prevenzione o la risoluzione di tale spiacevole fenomeno.

Stabilire se un lavoratore può essere considerato un *quiet quitter* è estremamente difficile e risulta impossibile stimare quanto tale fenomeno sia diffuso nei diversi contesti lavorativi a livello globale.

Partendo da tali presupposti vi proponiamo di seguito un'indagine che abbiamo condotto su un campione estratto casualmente da una popolazione relativa ai lavoratori dipendenti del territorio italiano.

Il lavoro è consistito nel formulare alcune domande ad un gruppo di dipendenti di varie aziende operanti in Italia.

Risulta ovvio che i risultati ottenuti e che saranno oggetto di esposizione possiamo ricondurli all'intera popolazione solo in termini probabilistici dato le ristrette dimensioni del campione.

Tuttavia, abbiamo selezionato le unità statistiche con l'obiettivo che nel loro insieme riuscissero a rappresentare e a riprodurre fedelmente e in scala ridotta la popolazione. Ora vedremo nel dettaglio la metodologia utilizzata

4.1 Campione selezionato

Il campione a cui è stato somministrato il questionario è un gruppo di 50 individui di età compresa tra i 28 e i 60 anni.

Si tratta di lavoratori dipendenti operanti in settori aziendali che hanno sperimentato lo *smart working* durante l'intera durata della pandemia e che, in virtù delle caratteristiche delle aziende presso le quali prestano attività lavorativa, potrebbero optare per l'utilizzo del modello ibrido.

È necessario evidenziare e ricordare che non tutti i settori lavorativi hanno potuto utilizzare tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa e che coloro che non hanno potuto usufruire del lavoro agile non potranno sperimentare nemmeno il sistema ibrido.

Si pensi a ristoratori, baristi, meccanici e tutti l'insieme delle professioni che richiedono necessariamente la presenza fisica. Pertanto, il fenomeno del *quiet quitting* potrebbe comunque verificarsi anche in luoghi di lavoro come officine meccaniche e ristoranti. Da questo punto di vista non si può creare un collegamento tra quantità di lavoro svolto e insoddisfazione né si potrebbe prevenire o curare in quanto l'unico modo per il lavoratore per sentirsi più appagato sarebbe quello di parlare direttamente con il suo datore di lavoro o responsabile.

Tale limitazione però non toglie assolutamente la possibilità di utilizzare lo *smart hybrid work* agli innumerevoli settori in cui la ripartizione delle ore lavorative tra sede fisica e remoto comporta vantaggi in termini di riduzione dell'impatto ambientale, riduzione dei costi da parte dell'azienda che assume, migliore equilibrio tra vita privata e professionale per il lavoratore dipendente.

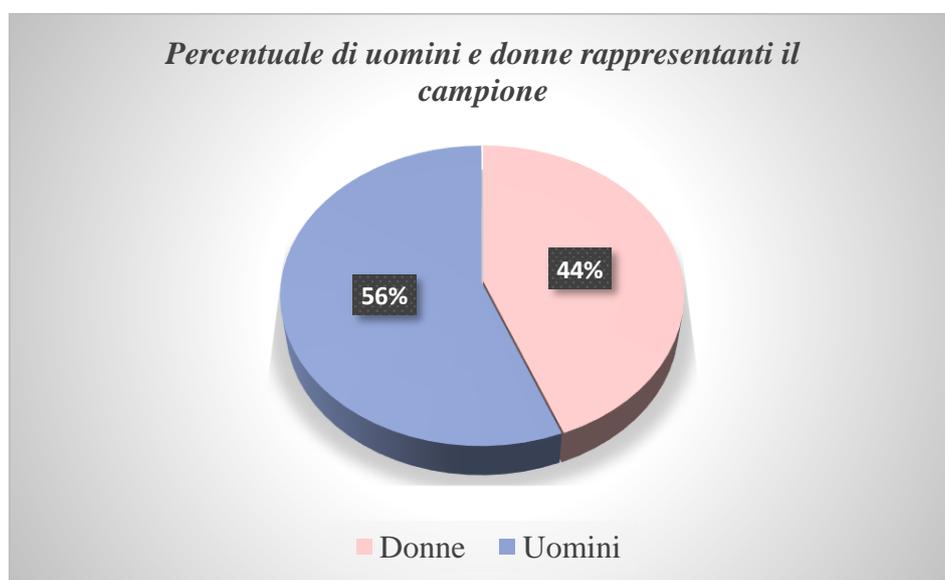
In altri termini si parla di settori che comprendono l'ambito bancario e assicurativo, i call center, studi tecnici, professionali e di informatica e infine le università.

Con il fine di riprodurre sistematicamente l'intera popolazione e quindi usufruendo dell'aiuto dei dati ISTAT⁹⁵ sono state selezionate le seguenti unità statistiche:

- 1) 28 uomini e 22 donne di età compresa tra i 28 e i 60 anni;
- 2) tra i 28 uomini 12 di essi operano nel settore bancario e assicurativo, 8 nel settore degli studi tecnici degli studi professionali e dell'informatica e 8 nei call center;
- 3) tra le 22 donne 11 di esse operano nel settore bancario e assicurativo, 6 nel settore degli uffici tecnici, professionali e informatici e 5 nel settore dei call center.

Graficamente:

Figura 3.1 Percentuale di uomini e donne nel campione



⁹⁵ <https://www.istat.it/>

Con riferimento all'età invece non è stato applicato nessun requisito per l'estrazione. Difatti non si conosce l'età precisa di ciascuna unità e per tale motivo abbiamo inteso in linea molto generale che il numero di anni di ciascuno fosse compreso tra i 28 e i 60.

Figura 3.2 Percentuale di uomini che lavorano in settori che utilizzano SW

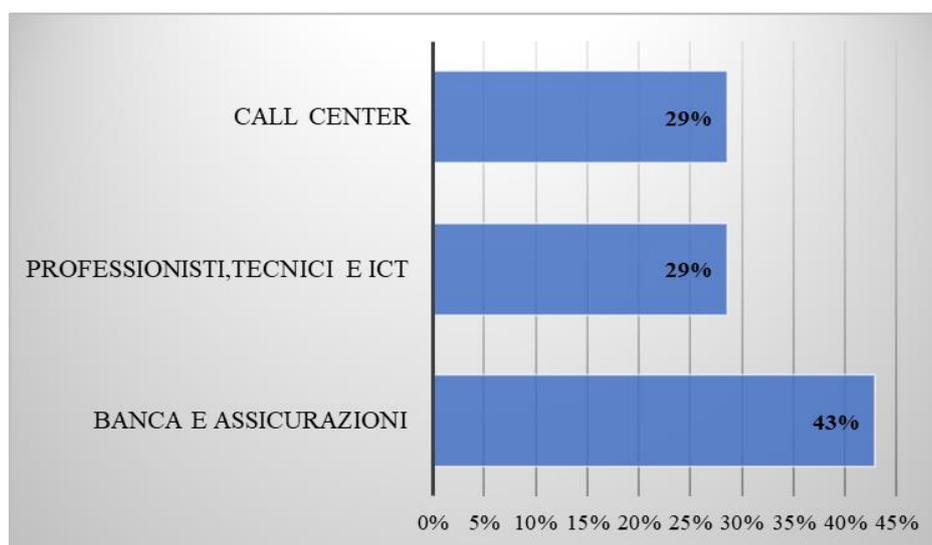
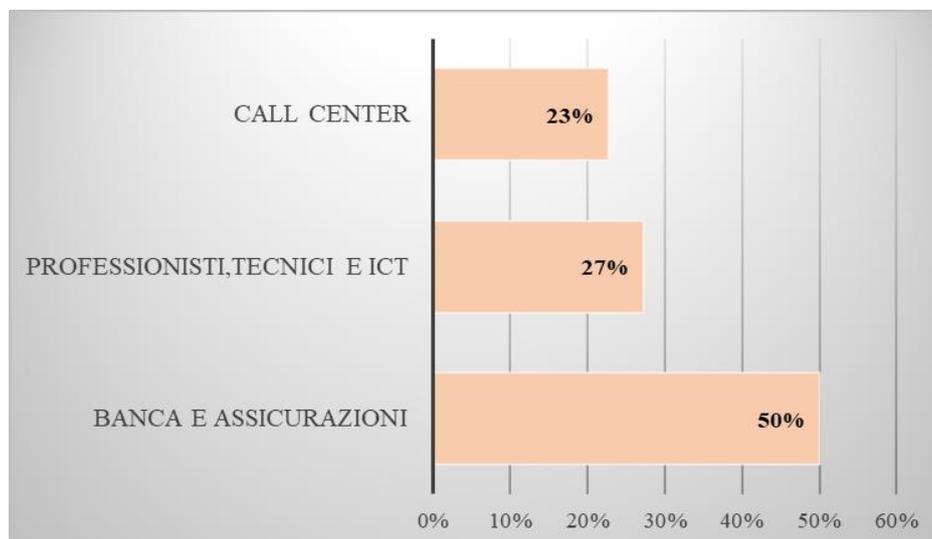


Figura 3.3 Percentuale di donne che lavorano in settori che utilizzano SW



Come si può notare sia in entrambi i casi la percentuale di lavoratori che rientrano nei settori che eventualmente potranno usufruire dello *smart working* è il settore bancario e assicurativo. La motivazione è da ricercare nei vari ambiti che caratterizzano entrambi i settori visto che quest'ultimi comprendono l'IT, la consulenza, il Risk management, ecc.

In qualsiasi caso all'interno delle banche e delle assicurazioni è possibile svolgere l'attività lavorativa eseguendo un'alternanza che prevede in alcuni casi la presenza fisica e in altri il lavoro agile.

Il settore dei professionisti, dei tecnici⁹⁶ e dell'ICT⁹⁷ comprende l'insieme dei mestieri più antichi e tradizionali come il dottore commercialista, l'avvocato, il CAF, il notaio, ecc. e anche in questi casi è facile affermare che in caso di consulenza, udienze e processi è necessaria la presenza fisica mentre in altri casi come, ad esempio, la trattazione della liquidazione periodica dell'IVA⁹⁸ è possibile lavorare presso la propria abitazione in quanto i programmi a disposizione di tale figura richiedono solo la presenza di una linea internet.

Relativamente alla figura degli informatici è necessario evidenziare che essa è quella più importante per lo sviluppo del digitale e dell'innovazione. Gli ingegneri e i tecnici informatici attualmente sono molto richiesti in quanto le loro competenze sono necessarie in numerose attività. Negli ultimi anni hanno registrato uno sviluppo notevole le applicazioni che possono essere utilizzate anche tramite *android* e *smartphone* e l'implementazione di esse richiede necessariamente la conoscenza di linguaggio di

⁹⁶ Per studi tecnici e ICT si intende quelli relativi ai geometri, ingegneri di tutte le tipologie, architetti, ecc. i quali, nei casi in cui non devono incontrare i loro clienti e non devono effettuare dei sopralluoghi possono utilizzare i programmi loro assegnati per la continuazione della stesura dei loro progetti

⁹⁷ Per ICT si intende Information Communication Technologies

⁹⁸ Attività tipica del dottore commercialista

programmazione come Python ed R⁹⁹. In ultimo troviamo i *call center* i quali svolgono prevalentemente attività di marketing e vendita, le quali non richiedono conoscenze specifiche ma solo buone doti relazionali e comunicazionali che possono essere messe in pratica anche mediante lo *smart working*.

4.2 Questionario

Relativamente al questionario somministrato risulta possibile effettuare una divisione di esso in 5 parti.

La parte iniziale si pone come obiettivo di valutare la conoscenza da parte dei lavoratori dipendenti selezionati del fenomeno del *quiet quitting*

In seguito al primo quesito in cui è stata proposta agli intervistati una domanda diretta nella quale si doveva specificare se essi avessero mai sentito nominare il termine “*quiet quitting*” ne è seguito un altro in cui a chiunque avesse risposto in maniera affermativa è stato chiesto cosa intendessero loro per tale fenomeno esponendo ad essi varie possibilità.

La seconda domanda invece analizza il possibile collegamento tra *smart working* e *quiet quitting* in maniera tale da poter esaminare se il lavoro agile può incidere positivamente o negativamente sull’abbandono volontario. Si è ricorso in tal caso a domande aperte e strutturate rivolte a tutti gli intervistati.

La terza parte studia la relazione tra metodologia applicata per il contrasto *burnout* e riduzione del fenomeno del *quiet quitting*. Il fenomeno del *quiet quitting* è legato alla ricerca del benessere mentale e dell’equilibrio tra vita privata e lavorativa e quindi al contrasto del *burnout*. Attraverso un’intervista strutturata si vuole analizzare se i soggetti

⁹⁹ Sono software molto utilizzati dagli sviluppatori e in molti casi sono di fondamentale importanza per l’individuazione dei risultati in ambito statistico

che, sulla base delle risposte precedenti, hanno manifestato chiari sintomi di *quiet quitting* presentino anche delle problematiche riconducibili al fenomeno del *burnout*.

Con il quarto quesito si intende ricercare un'ulteriore conferma della tesi secondo cui in quei contesti in cui i manager instaurano dei rapporti interpersonali con i propri dipendenti e riescono ad avere un atteggiamento inclusivo nei loro confronti vi è una minore percentuale di *quiet quitters*.

In conclusione, sarà esposta la valutazione secondo cui sussiste un collegamento tra ricorso allo *smart hybrid work* e contrasto del *quiet quitting*.

Sulla base delle problematiche sin ora evidenziate, risulta evidente che, per il singolo individuo, assumere atteggiamenti da *quiet quitter*, è talvolta necessario per la propria salute in termini di benessere e di equilibrio tra vita privata e professionale. Tuttavia, molte organizzazioni, si affidano ad una forza lavoro disposta ad andare oltre il proprio dovere per soddisfare le richieste aggiuntive secondo le necessità. È dunque necessario, per le aziende, limitare il diffondersi del fenomeno e raggiungere maggiori livelli di *engagement*.

Al fine di ottenere una rappresentazione più chiara delle domande che sono state sottoposte agli intervistati sarà esposta di seguito una tabella sintetica che mette in luce con precisione i quesiti che sono stati posti agli intervistati con le possibili alternative.

Risulta evidente, inoltre, che in alcuni casi si veniva richiesto ai lavoratori di dare una risposta diretta¹⁰⁰ mentre in altri il tema è stato un po' approfondito fornendo alle unità

¹⁰⁰ Sì o no

statistiche varie alternative anche per verificare se fossero a conoscenza veramente del fenomeno del *quiet quitting*.

Inoltre, alcune domande erano strettamente collegate alla risposta data in precedenza.

Di seguito l'esposizione del questionario in forma tabellare¹⁰¹:

Figura 3.4 Questionario somministrato agli intervistati

Conoscenza e consapevolezza del termine quiet quitting		SI	NO
<i>Hai mai sentito parlare di quiet quitting?</i>			
<i>Se sì, cosa indica tale termine secondo lei:</i>			
<i>Rifiutarsi di lavorare per più ore di quelle per cui si viene retribuiti</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Dimettersi senza comunicarlo al proprio datore di lavoro</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Svolgere solo lo stretto necessario del lavoro per cui si è pagati</i>			<input type="checkbox"/>
Collegamento tra smartworking e quiet quitting			
<i>Che tipo di lavoro svolge?</i>			
<i>Attualmente in quale luogo svolgi il tuo lavoro?</i>			
Casa			<input type="checkbox"/>
Ufficio			<input type="checkbox"/>
Ibrido			<input type="checkbox"/>
<i>Durante lo smartworking ha potuto dare spazio ad attività/hobby a cui prima dedicavi meno tempo?</i>		SI	NO
<i>Crede che il ricorso allo smartworking abbia modificato il suo metodo di lavoro?</i>		SI	NO
<i>Passare più tempo in casa le ha permesso di rivalutare alcuni aspetti della vita prima trascurati?</i>		SI	NO
<i>Il ritorno al lavoro in presenza ha reso difficile mantenere un adeguato work-life balance?</i>		SI	NO
<i>Con il ritorno al lavoro in presenza hai notato dei cambiamenti nel tuo approccio al lavoro?</i>		SI	NO
Collegamento tra contrasto del burnout e quiet quitting			
<i>Nella sua recente esperienza lavorativa ha provato alcuni sintomi di stress?</i>		SI	NO
<i>Se sì, quali?</i>			
<i>Sensazione di sfinimento</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Calo dell'efficienza lavorativa</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Aumento del distacco mentale</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Cinismo rispetto al tuo lavoro</i>			<input type="checkbox"/>
<i>Ha cercato di dare priorità al suo benessere menatle</i>		SI	NO
<i>Se sì, come?</i>			
Collegamento tra scarsa gratificazione, basso coinvolgimento sul posto di lavoro e quiet quitting			
<i>Sei soddisfatto del contesto in cui lavori?</i>		SI	NO
<i>Ritieni che il tuo datore di lavoro manifesti un buon livello di empatia e ascolto nei tuoi confronti?</i>		SI	NO

¹⁰¹ i quadratini all'estremità destra indicano le crocette

Nel paragrafo seguente saranno esposti e analizzati i risultati ottenuti per poi proseguire successivamente con le conclusioni e con la ricerca delle motivazioni che hanno indotto gli intervistati a rispondere in tal maniera.

4.3 Raccolta dei dati e analisi statistiche

Il questionario è stato somministrato in un periodo che intercorre dal 15 al 30 giugno 2023 ad un numero di lavoratori dipendenti pari 50 suddiviso in 28 uomini e 22 donne. Tra i 28 uomini 12 di essi operano nel settore bancario e assicurativo, 8 nel settore degli studi tecnici degli studi professionali e dell'informatica e 8 nei call center.

Per le 22 donne, invece, 11 di esse operano nel settore bancario e assicurativo, 6 nel settore degli uffici tecnici, professionali e informatici e 5 nel settore dei call center.

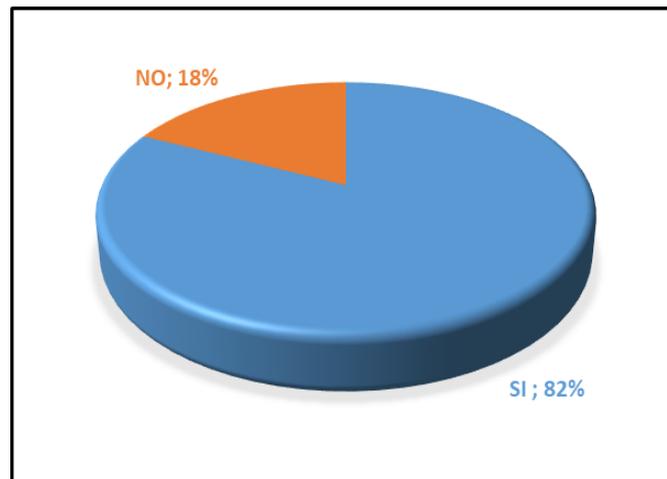
Relativamente all'età non è stato posto nessun requisito in particolare nell'estrazione del campione se non quello che l'età compresa di entrambi i sessi va dai 28 ai 60 anni. Per semplicità l'analisi dei risultati da adesso in poi si focalizzerà dapprima tramite il commento dei risultati ottenuti su entrambi i gruppi e poi in seguito saranno effettuate considerazioni sull'intero gruppo.

Relativamente alla prima domanda abbiamo ottenuto i seguenti risultati:

- 1) su 28 individui di sesso maschile 23 di essi hanno affermato di essere a conoscenza del fenomeno del *quiet quitting* mentre i restanti 5 hanno dichiarato di non aver sentito parlare di tale fenomeno. In seguito dei 23 che hanno risposto di conoscere il fenomeno dell'abbandono silenzioso 10 di essi intendono il *quiet quitting* come il rifiuto di prestare attività lavorativa per ore in più rispetto a quelle che vengono retribuite, 8 di loro credono invece che sia associabile ad una prestazione quantitativa del lavoro in linea con il livello di retribuzione. Per gli ultimi 5

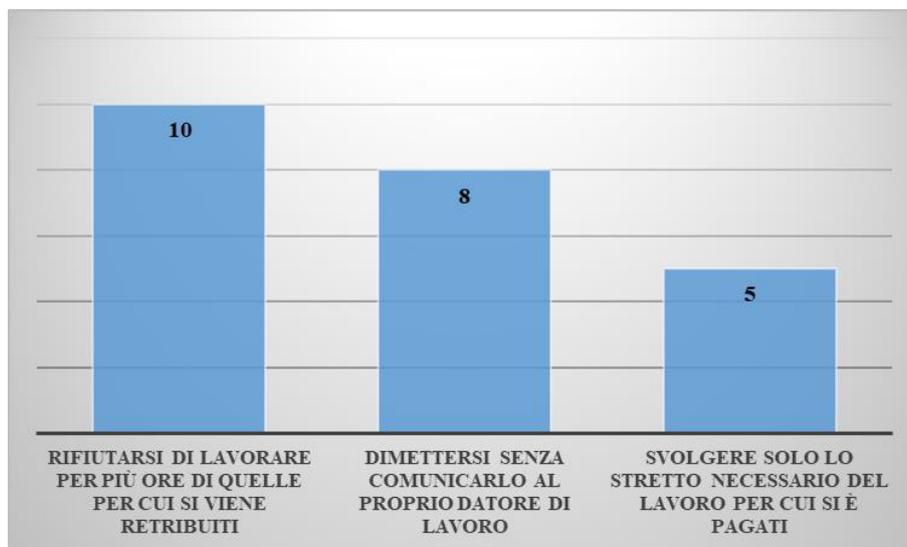
rimanenti invece tale fenomeno è esprimibile come la dimissione volontaria senza nessun avvertimento.

Figura 3.5 - Percentuali relativa agli individui di sesso maschile



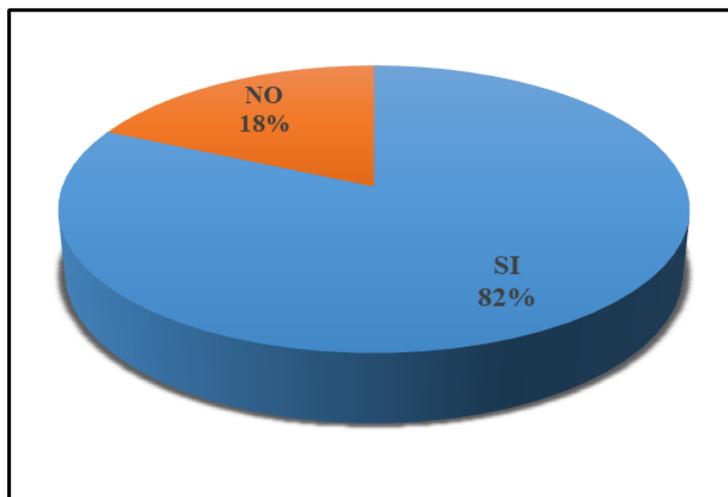
Di seguito il grafico relativo ai numeri registrati per la percentuale relativa a chi ha risposto in modo affermativo al quesito sulla conoscenza del *quiet quitting*:

Figura 3.6 – Valori per ogni alternativa al fenomeno del quiet quitting per gli individui di sesso maschile



2) su 22 individui di sesso femminile 18 di esse hanno affermato di essere a conoscenza del fenomeno del *quiet quitting* mentre le restanti 4 hanno dichiarato di non conoscerlo. In seguito delle 18 che hanno risposto di conoscere il fenomeno dell'abbandono silenzioso 9 di loro intendono il *quiet quitting* come il rifiuto di prestare attività lavorativa per ore in più rispetto a quelle che vengono retribuite, 7 di esse credono invece che sia associabile ad una prestazione quantitativa del lavoro in linea con il livello di retribuzione. Per le ultime 2 rimanenti invece tale fenomeno è esprimibile come la dimissione volontaria senza nessun avvertimento.

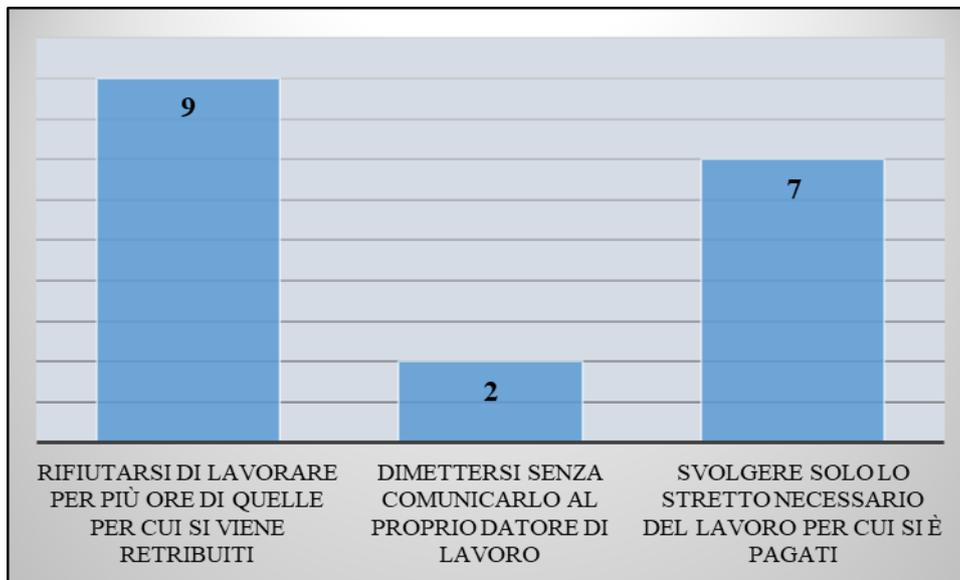
Figura 3.7 Percentuali relativa agli individui di sesso femminile



Tale risultato rispecchia esattamente quello ottenuto per gli uomini. Seppur con un numero di individui di sesso maschile e femminile diversi la percentuale relativa alla conoscenza del fenomeno dell'abbandono silenzioso risulta esattamente la stessa tra il gruppo femminile e maschile.

Analizziamo ora, graficamente i valori per il sesso femminile con riferimento alle alternative.

Figura 3.8 – Valori per ogni alternativa al fenomeno del quiet quitting per gli individui di sesso femminile



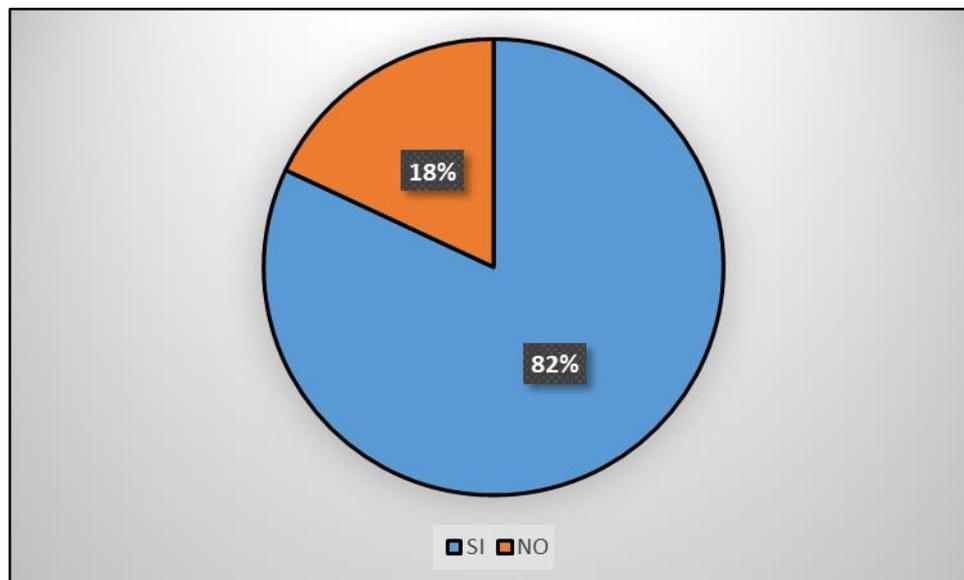
Anche per le donne il significato di *quiet quitting* riguarda maggiormente le due alternative che rientrano nel rifiuto di lavorare ore in più di quelle previste per la retribuzione e di svolgere solo lo stretto necessario del lavoro per cui si è pagati.

Secondo la mia personale opinione i risultati sono molto prevedibili. Le dimissioni volontarie non arrivano immediatamente in quanto gran parte dei lavoratori tenta sempre di risolvere la sua situazione parlando con il suo manager o mettendo in atto dei comportamenti con l'obiettivo di far capire ai suoi superiori la negatività del contesto aggirandosi maggiormente su comportamenti di abbandono silenzioso che prevedono lo stretto necessario previsto nel contratto di lavoro.

D'altronde abbandonare immediatamente un lavoro richiede un sacrificio non di poco conto e di solito il cambio avviene nel caso in cui il lavoratore è sicuro di non rimanere a casa.

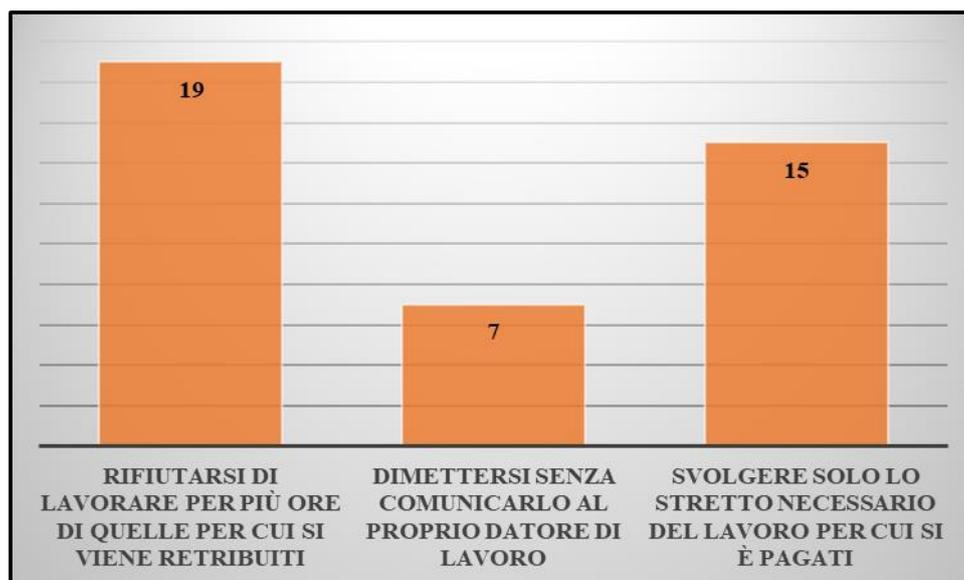
Dal punto di vista del campione in totale abbiamo riscontrato i seguenti risultati:

Figura 3.9 Percentuali relative agli individui del campione



Relativamente alle alternative sul significato del termine *quiet quitting* è risultato:

Figura 3.8 – Valori per ogni alternativa al fenomeno del quiet quitting per gli individui dell'intero campione



In generale per il primo quesito non si è notata molta differenza tra gli individui di sesso maschile e quelli di sesso femminile.

In tal situazione sarebbe auspicabile tentare di capire come prevenire il *quiet quitting*.

Secondo la mia personale opinione potrebbe rivelarsi essenziale fornire un *feedback*.

Provvedere a dare un feedback sul rendimento risulta indispensabile per l'azienda e la soddisfazione del personale dipendente. Il *feedback* mette in condizione i dipendenti a capire la loro funzione all'interno del settore in cui operano e potrebbero sentirsi ancor più motivati se i manager e i responsabili in generale riconoscono loro tale importanza.

Il feedback deve essere quanto più costante possibile. Molte aziende hanno optato per stimare il rendimento in maniera annuale ma è necessario che i responsabili dei vari ambiti si debbano informare con maggior continuità dimostrando di essere interessati al lavoro svolto dai propri subordinati¹⁰².

La soluzione ai problemi che derivano da un controllo annuale del rendimento dei dipendenti potrebbe essere il cosiddetto *performance coaching*. Il performance coaching risulta essere un metodo di gestione più efficiente e consiste nella previsione che il manager debba fornire supporto ai suoi dipendenti mediante una guida al fine del raggiungimento degli obiettivi che le parti hanno concordato.

Tale sistema consente ai dipendenti di sfruttare i propri punti di forza e di cogliere i suoi punti di debolezza al fine di apportare delle correzioni per i progetti futuri.

¹⁰² <https://www.choralia.com/performance-coaching/>

Questo metodo per l'incremento delle capacità dei dipendenti e del loro rendimento si basa sul comprendere appunto i fattori che promuovono rendimenti migliori e percorsi di crescita professionali più ampi.

Il secondo quesito si pone come obiettivo quello di valutare la relazione esistente tra *smart working* e *quiet quitting*.

Con riferimento alla prima domanda della seconda parte del questionario possiamo affermare che si tratta di un'informazione maggiormente qualitativa che non richiede un'analisi statistica approfondita in quanto risulta propedeutica al quesito successivo.

Richiede all'intervistato specificatamente il tipo di professione svolta. Risulta evidente in questo caso che se il campione è stato estratto riproducendo fedelmente la popolazione e che, come già abbiamo evidenziato in precedenza in questo ultimo capitolo, la risposta scontata è che svolga un lavoro che rientra tra le professioni classiche¹⁰³ e/o relative all'ambito informatico al settore bancario e assicurativo e/o ai *call center*.

Inoltre, diversamente al precedente quesito, in tal caso l'analisi grafica sarà relativa all'intero campione vista l'estrema e laboriosa analisi per entrambi i gruppi per ogni quesito.

Saranno comunque commentati i risultati relativi ad entrambi così come saranno ricercate le motivazioni dei risultati ottenuti accompagnate dalle mie opinioni comprendenti uno studio delle possibili soluzioni.

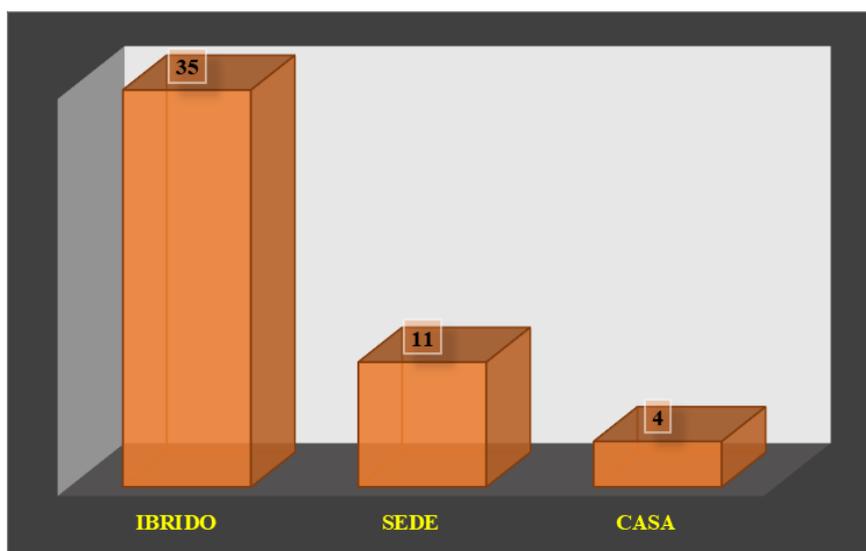
¹⁰³ Avvocato, notaio, dottore commercialista, ecc.

Dopo aver posto il quesito riguardante la professione svolta l'analisi si è concentrata sul luogo in cui l'attività lavorativa viene svolta che, in seguito al calo della presenza della pandemia può essere in sede, da casa oppure ibrido.

Sul campione di riferimento abbiamo ottenuto i seguenti risultati:

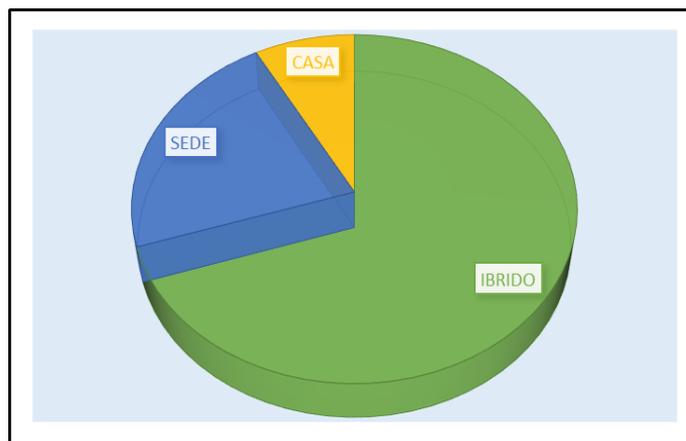
Con una maggioranza schiacciante i lavoratori che usufruiscono di un modello ibrido sono stati pari a 35, seguiti dai lavoratori che sono sempre in sede per i quali il valore è stato pari a 11 e infine troviamo quei lavoratori che svolgono totalmente il lavoro in smart working.

Figura 3.9 – Valori per ogni alternativa al modello lavorativo utilizzato



Le percentuali sono state pari al 70% per il lavoro ibrido, il 22% per il lavoro svolto in sede e l'8% per il lavoro svolto da casa:

Figura 3.10 – Percentuale per ogni alternativa al modello lavorativo utilizzato



Com'era prevedibile il modello lavorativo ibrido è quello che prevale. Sia per gli uomini e sia per le donne, i quali rispettivamente hanno registrato dei valori pari a 20 e 15 è molto importante l'alternanza.

Si potrebbe pensare erroneamente che forse il modello ibrido sia preferibile per il sesso femminile in quanto potrebbe rivelarsi fondamentale per affrontare con tranquillità una gravidanza o per occuparsi maggiormente della famiglia. In realtà anche gli uomini hanno bisogno dei loro spazi personali in quanto seppur prendersi cura dei problemi familiari è un compito svolto tipicamente dalle donne anche gli individui di sesso maschile hanno bisogno di soddisfare i loro interessi personali.

Relativamente al lavoro in sede o totalmente agile abbiamo ottenuto per il primo un valore pari a 6 per gli uomini e a 5 per le donne mentre per il secondo un valore uguale per i gruppi e pari a 2.

Anche per tale quesito i risultati ricavati rispecchiano molto la realtà quotidiana.

Esiste infatti sia una percentuale di lavoratori che ancora sono costretti a lavorare perennemente in sede e sia una percentuale di lavoratori che preferisce svolgere la sua attività presso il luogo fisico sede del suo studio. Non stupisce infatti che tra chi ha

risposto che lavora sempre in sede faccia parte nell'insieme delle professioni tradizionali e più antiche come il dottore commercialista o l'avvocato. Risulta infatti estremamente difficile che una sede bancaria o assicurativa non provveda a utilizzare un sistema lavorativo basato sull'alternanza.

Relativamente alla scelta di lavorare solo presso la sede fisica i motivi possono essere molteplici. In casa, infatti, può risultare molto complicato riuscire a concentrarsi e non solo se sono presenti dei bambini ma può essere molto fastidioso ascoltare il rumore provocato dai vicini o dalle auto se la casa è posta in una strada molto trafficata.

Un'ultima considerazione meritano i 4 che hanno risposto che svolgono il lavoro totalmente presso la propria abitazione. Risulta piuttosto scontato che essi appartengono alla categoria dei lavoratori dei *call center*, non solo perché sono ormai tantissime le offerte di lavoro delle aziende che ricercano personale per la pubblicità e la raccolta dei clienti ma anche perché tutti gli altri lavori svolti dalle unità del campione richiedono il lavoro in presenza almeno 2 giorni a settimana.

Esaminiamo ora più nel dettaglio l'incidenza dello smart working sul *quiet quitting*.

La prima domanda mirava a capire come il cambiamento del metodo di lavoro tra presenza in sede e smart working totale avesse influito sulla possibilità di dare spazio a maggiori attività od hobby.

Su 50 selezionati 37 di essi hanno risposto negativamente mentre i restanti 13 hanno dichiarato che sono riusciti ad organizzarsi per comprendere anche i loro hobby.

Più precisamente su 28 uomini 20 di loro hanno risposto affermativamente mentre 8 di loro hanno risposto no mentre per le donne il risultato ottenuto è stato di 17 no e 5 si.

In termini percentuali il 74% degli intervistati totali ha affermato che durante il periodo della pandemia l'uso dello smart working non è stato sufficiente per lo svolgimento di altre attività.

La tabella di seguito riportata indica molto sinteticamente i risultati:

Figura 3.11 – Valori relativi al secondo quesito della seconda domanda

	SI	NO	
UOMINI	8	20	28
DONNE	5	17	22
	13	37	50

Difatti l'uso dello smart working non produce una riduzione della quantità del lavoro, bensì un miglioramento della qualità. È lecito aspettarsi che in pochi sarebbero riusciti a dedicarsi maggiormente ai loro hobby o ad altre attività.

Una migliore qualità dello SW è garantita dal fatto che non è necessario attraversare il traffico della città per poter lavorare e allo stesso tempo mediamente si ha disposizione al massimo un'ora in più al giorno.

Di certo pensare ad un lavoro in cui è necessaria sempre la presenza in sede potrebbe provocare numerosi effetti collaterali nell'individuo come, ad esempio, la rinuncia ma occorre comunque portare a termine gli obiettivi preposti dal manager e dall'azienda.

Tuttavia, per un ristretto cerchio di individui quel tempo in più a disposizione è risultato determinante poiché un'ora in più sicuramente non è tanto ma potrebbe essere sufficiente per una corsetta o per dedicarsi alle faccende di casa.

Inoltre, considerando che non tutti i lavori richiedono il collegamento tramite video call c'è chi opta per l'organizzazione del lavoro in orari ben diversi da quelli vincolanti e previsti nei giorni in cui è prevista la presenza in sede riuscendo in questo modo ad evitare l'orario "spezzato" e lasciandosi liberi mattinata o pomeriggio.

Relativamente alla nostra indagine occorre sottolineare che nonostante la mole di lavoro non è cambiata lo smart working si è rivelato uno strumento in grado di cambiare il metodo di lavoro degli intervistati.

Infatti, al quesito "Crede che il ricorso allo *smart working* abbia modificato il suo metodo di lavoro?" rivolto agli intervistati abbiamo ottenuto i seguenti risultati:

Figura 3.11 – Valori relativi al terzo quesito della seconda domanda

	SI	NO	
UOMINI	26	2	28
DONNE	21	1	22
	47	3	50

Il risultato era molto scontato esattamente come lo era il fatto che non ci sarebbero state differenze sostanziali in tal caso tra uomini e donne.

Per quanto riguarda la domanda seguente è stato chiesto agli intervistati se con lo smart working i lavoratori hanno rivalutato aspetti della loro vita prima trascurati avendo più tempo per stare a casa.

L'oggetto di tale domanda è molto simile a quello del primo quesito. Lavorare da casa significa migliorare la qualità del lavoro, non stressarsi per raggiungere il posto di lavoro possibilità di maggiore gestione ma questo non vuol dire assolutamente avere maggior tempo, anzi in alcuni casi lavorare da soli a casa potrebbe richiedere più tempo.

Proprio per tal motivo è utile il modello ibrido in quanto alternando lavoro da casa e lavoro in sede si riesce meglio a distinguere i lavori che sarebbe meglio affrontare in gruppo da quelli invece che sarebbe meglio sbrigarsela da soli. Difatti anche i risultati si sono rivelati simili. Di seguito la tabella:

Figura 3.11 – Valori relativi al quarto quesito della seconda domanda

	SI	NO	
UOMINI	7	21	28
DONNE	4	18	22
	11	39	50

La penultima domanda di questa seconda parte si è posta come fine quello di valutare il *work life balance* in due momenti distinti, ovvero quello durante il periodo della pandemia e quello al momento del rientro in sede.

Il modello ibrido era stato già studiato da parte delle organizzazioni già durante la pandemia. Al rientro in sede gran parte delle aziende era pronta ad offrire ai suoi dipendenti il sistema ibrido di alternanza.

Occorre mettere in evidenza che nel campione estratto non vi erano soltanto lavoratori dipendenti di grandi aziende ma come più volte detto erano presenti anche professionisti e lavoratori presso call center i quali, preferendo maggiormente il lavoro in sede non hanno avuto modo di considerare il margine relativo al *work life balance*.

D'altro canto, l'alternanza produce effetti positivi anche sul piano dell'efficienza lavorativa e in tal senso il ritorno in sede dopo il periodo pandemico non ha creato molti distaccamenti tra l'equilibrio relativo alla vita professionale e alla vita privata durante lo *smart working* totale e dopo con il rientro in sede.

Di seguito i risultati dell'indagine esposti in forma tabellare in cui si evidenzia la netta preponderanza del no in seguito alla domanda in cui era richiesta la valutazione della difficoltà di mantenere un determinato *work life balance*.

Figura 3.12 – Valori relativi al quinto quesito della seconda domanda

	SI	NO	
UOMINI	4	24	28
DONNE	2	20	22
	6	44	50

L'ultima domanda di questa seconda parte si poneva come obiettivo quello di valutare se gli intervistati avessero cambiato il loro metodo di approccio tornando a svolgere anche in parte il lavoro in sede.

Anche in questo caso i risultati sono stati più che prevedibili. Il cambiamento del metodo di lavoro è uno dei fattori che più ha inciso durante il periodo di chiusura dovuto al Covid¹⁰⁴.

¹⁰⁴ <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working>

Risulta evidente che un lavoratore per potersi adeguare ai continui cambiamenti avvenuti durante il periodo di lockdown abbia dovuto modificare il suo stile di vita e in tal direzione necessariamente si è riversato sull'approccio adottato¹⁰⁵.

I risultati evidenziano una rilevante risposta affermativa al cambiamento del tipo di approccio verso il lavoro sintetizzato nella seguente tabella:

Figura 3.13 – Valori relativi al sesto quesito della seconda domanda

	SI	NO	
UOMINI	26	2	28
DONNE	19	3	22
	45	5	50

Analizziamo ora il collegamento tra il contrasto del *Bournot* e *quiet quitting* prendendo in considerazione i sintomi di stress che gli intervistati hanno avuto durante lo svolgimento della loro attività lavorativa.

Secondo la mia personale opinione lo stress lavorativo non necessariamente deriva da essere felici o meno nello svolgimento del proprio lavoro. In altri termini, si può essere felici e soddisfatti per la posizione raggiunta ma contemporaneamente si può attraversare un periodo di stress dovuto a scadenze o a carichi eccessivi.

Ben diverso è il caso in cui non si è soddisfatti della mansione o della posizione occupata in quanto, come abbiamo visto in precedenza in tale elaborato, il verificarsi di tale fenomeno favorisce il fenomeno dell'abbandono silenzioso.

Dal mio punto di vista, se è vero che carichi eccessivi di lavoro generano periodi di stress è anche vero che un lavoratore potrebbe essere spinto a continuare e a superarli avendo

¹⁰⁵ <https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-carriera/equilibrio-vita-lavoro/smart-working>

come base la consapevolezza che sta svolgendo il lavoro che ha sempre sognato e quello per cui ha dovuto fare dei sacrifici.

Nel caso contrario ci sarebbe una buona probabilità di attuare il fenomeno del *quiet quitting* cercando il lavoro per cui ci si sentirebbe più soddisfatti.

Inoltre, frequenti sono i casi in cui i lavoratori pur essendo soddisfatti della mansione subiscono abusi da parte dei loro superiori oppure i casi in cui le giovani donne ricevono *avances* da parte sempre dei manager e dei datori di lavoro¹⁰⁶.

Taluni comportamenti dovrebbero essere puniti maggiormente in quanto è intollerabile che a “pagare” siano sempre i lavoratori dipendenti.

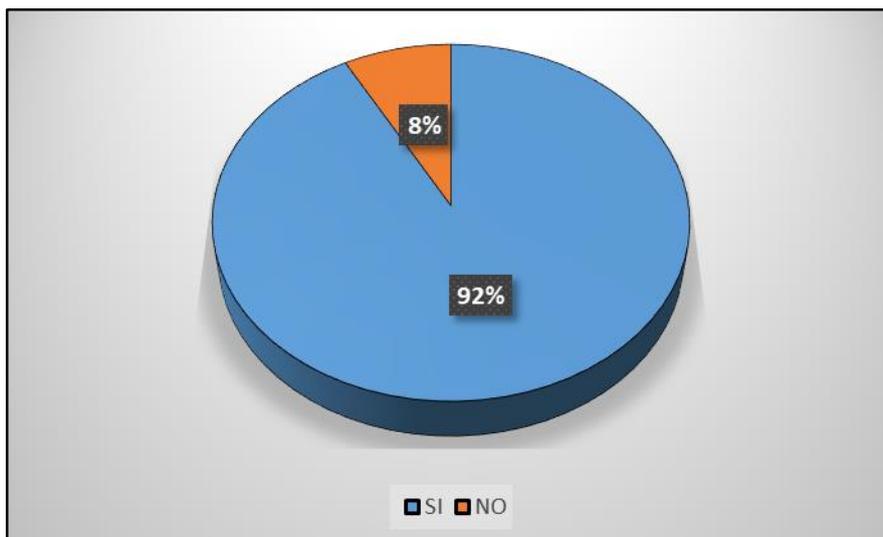
Relativamente al campione e alla domanda “*Nella sua recente esperienza lavorativa ha provato alcuni sintomi di stress?*” è stato rilevato che 46 individui su 50 hanno attraversato periodi di stress.

Una percentuale altissima che conferma ancora una volta che la stanchezza, l’irritabilità e tutti gli altri elementi strettamente collegati allo stress si possono presentare molto facilmente in diversi contesti.

Graficamente:

Figura 3.14 – Percentuali relative all’attraversamento di periodi stressanti da parte dei lavoratori intervistati

¹⁰⁶ <https://4mancons.it/manager-errori/>

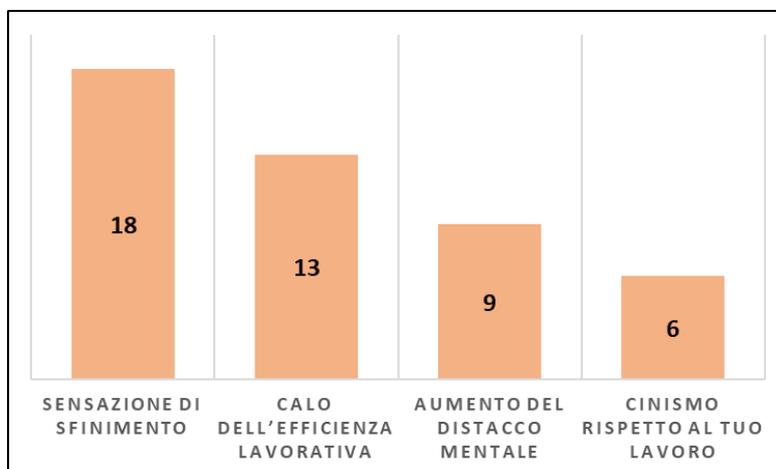


Il fattore stress è caratterizzato da diverse conseguenze che vanno dalla stanchezza al calo dell'efficienza lavorativa passando per la sensazione di sfinimento. Molto spesso la causa scatenante è la preoccupazione estrema di raggiungere determinati obiettivi che genera molta ansia.

Relativamente alla nostra indagine abbiamo chiesto agli intervistati quali sono state le conseguenze ausiliari allo stress proponendo una serie di alternative, le quali risultano essere quelle più comuni.

Di seguito i risultati in forma grafica:

Figura 3.13 – Valori relativi al manifestarsi delle alternative dovute al fattore stress



Come è possibile notare la sensazione di sfinimento risulta essere la conseguenza che si è presentata più spesso seguita dal calo dell'efficienza lavorativa dall'aumento del distacco mentale per poi arrivare infine al cinismo rispetto al proprio lavoro.

Le mie considerazioni relativamente a tali risultati sono che è assolutamente positivo il basso risultato del cinismo rispetto al lavoro.

Difatti può sembrare anche naturale di tanto in tanto essere soggetti a sfinimento o ad un calo di concentrazione soprattutto se si sta attraversando un cambiamento di stagione con temperature estreme, ma non reputo costruttivo provare sensazioni di menefreghismo o indifferenza nei confronti dello svolgimento dell'attività lavorativa in quanto quest'ultima ipotesi è a tutti gli effetti un campanello di allarme per lo sviluppo del *quiet quitting*.

Un altro aspetto che reputo molto positivo è stato che gran parte degli intervistati in seguito a situazioni di stress ha dichiarato di essere andato alla ricerca del *work life balance*.

Secondo la mia personale non è semplice essere indotti alla ricerca del nostro benessere.

Gran parte dei lavoratori, specialmente tra i più giovani, tendono sempre a migliorarsi lavorativamente con il preciso intento di “spiccare” tra i loro colleghi e sognare in futuro una posizione come manager o management.

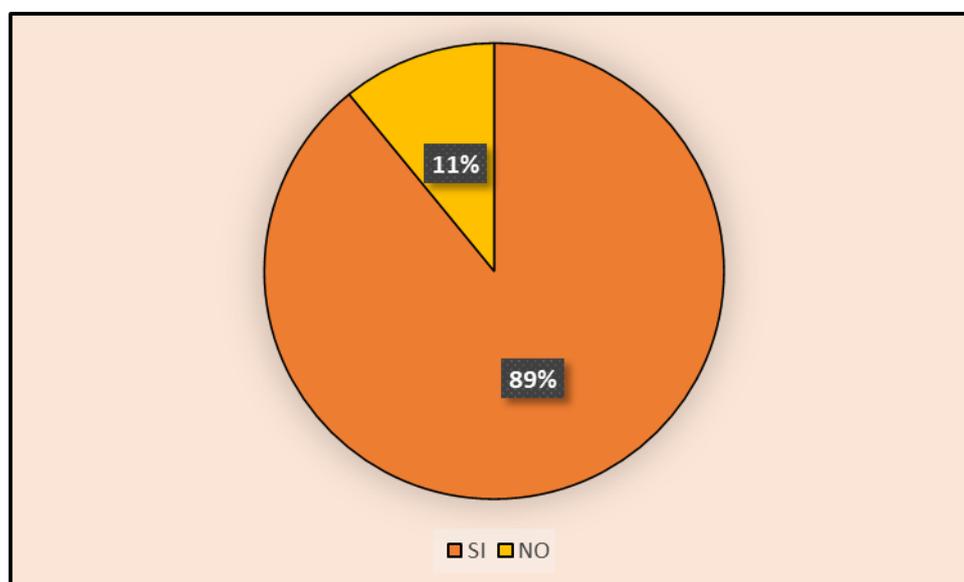
Di per sé lavorare sempre meglio non può essere una controindicazione poiché è un fattore che influenza anche la crescita personale ma occorre puntare sulla qualità e non sulla quantità. In effetti lavorare molto non solo potrebbe portare a problemi di salute ma diminuisce l'efficienza anche sul lavoro rischiando di lavorare di più e ottenere minori risultati di quelli che otterremmo se lavorassimo meno ore.

Inoltre, un errore fatale che si potrebbe commettere con la ricerca spietata di una posizione di rilievo è la crescita della concorrenza con i colleghi. Quest'ultimi, infatti, potrebbero tranquillamente diventare nostri amici di cui potremmo aver bisogno anche per problemi personali e far crescere la competitività e l'invidia verso le persone dello stesso team o di altri settori non è sicuramente un buon segno.

Relativamente alla nostra indagine su 46 intervistati che hanno affermato di aver attraversato periodi di stress ben 41 di loro sono andati alla ricerca del benessere attraverso la ricerca dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Una maggioranza schiacciante che mette in evidenza la volontà di riprendersi i propri spazi, di dar importanza ad altre attività oltre al lavoro e di inseguire un ego che risulta estremamente benefico.

Figura 3.14 – Percentuali relative agli intervistati che ricercano il benessere



Un'ultima osservazione merita il modo con cui è stato ricercato l'equilibrio.

La grande maggioranza di loro ha affermato di “aver imparato a dire di no”.

Come già evidenziato in precedenza non è facile dire di no quando un collega o il manager chiede un favore per paura di essere osservati negativamente ma delle volte tale comportamento troppo sacrificabile potrebbe portare ad effetti controproducenti in quanto alcuni responsabili d'azienda tendono a sfruttare i loro subordinati e richiedere lavoro troppo in eccesso di quello effettivamente stipulato.

Vediamo ora l'ultimissima parte di tale questionario ovvero quella relativa al grado di soddisfazione degli intervistati.

Differentemente dagli altri questo ultimissimo quesito si pone come obiettivo quello di valutare la situazione lavorativa attuale degli intervistati cercando di comprendere il loro grado di soddisfazione.

Relativamente alla prima domanda su 50 intervistati 42 di loro hanno affermato che sono soddisfatti del contesto lavorativo in cui operano mentre per la seconda sono stati 37 gli intervistati che hanno notato un buon livello di empatia e di ascolto da parte del loro *manager*.

Essere empatico non vuol dire necessariamente essere d'accordo con tutto e tutti ma si tratta di tentare di considerare un contesto da una prospettiva diversa dalla propria e di capire del tutto l'interlocutore.

Non tutti sono dotati di tale abilità ed è difficile immedesimarsi in altre situazioni diverse dalle nostre, comprendere le emozioni dell'altro e farlo sentire a proprio agio.

Gran parte delle volte l'empatia trae origine dalla consapevolezza di riuscire anzitutto a capire le nostre emozioni e poi in seguito di riuscirle ad attuare una gestione delle stesse.

Dal mio punto di vista attualmente il valore dell'empatia è molto alto vista la situazione lavorativa in cui si trovano tantissimi individui. Molto spesso siamo nella morsa del tempismo e durante le ore lavorative ascoltiamo poco i problemi degli altri tanti a volte da farli sentire esclusi.

Prendersi del tempo e dedicarlo all'ascolto degli altri, senza fretta di volere esprimere un'opinione o un giudizio, fa parte degli esercizi utili ad allenare l'empatia¹⁰⁷.

Saper ascoltare è fondamentale per la costruzione di relazioni durature con i colleghi oppure con i nostri clienti e in tal modo si può crescere personalmente e professionalmente.

¹⁰⁷ <https://blog.insideout-training.it/ruolo-ascolto-empatico-comunicazione-efficace-in-azienda>

CONCLUSIONE

L'obiettivo principale di questo lavoro è stato quello di analizzare l'evoluzione del mondo del lavoro con trattazione principale focalizzata sugli sviluppi dei metodi che negli ultimi anni, spinti anche dalla pandemia e dal lockdown hanno preso il sopravvento. Parliamo ovviamente dello smart working il quale dapprima è stato utilizzato in misura totale e poi è stato validato come un'alternanza al lavoro in sede al fine di garantire un determinato equilibrio economico e ambientale.

In termini più precisi è stato esaminato in maniera molto approfondita *lo smart hybrid work* e il modo in cui esso potrebbe influire sul raggiungimento del *work life balance*.

Da tale trattazione possiamo concludere che il raggiungimento dell'equilibrio tra ore di lavoro e ore di vita privata risulta estremamente influenzato dall'uso o meno del modello ibrido. Avere la possibilità di suddividere i progetti da svolgere in sede da quelli che si possono tranquillamente svolgere da casa è un fattore che permette ai lavoratori dipendenti di riuscire ad organizzare la propria vita procurando spazio temporale ad altri hobby e faccende familiari.

Inoltre, possiamo concludere che lo *smart hybrid work* riduce il fenomeno del *quiet quitting*. Quest'ultimo, differentemente dal *work life balance*, risulta determinato da numerosi altri fattori quali l'empatia del manager, il rapporto con i colleghi e la soddisfazione o meno della mansione assegnata. Dalla nostra analisi, infatti, è risultato anche che la causa scatenante del fenomeno del *quiet quitting* potrebbe essere non ricondotta al numero di ore in più per le quali il lavoratore presta attività lavorativa e che la sua rilevanza è incentrata maggiormente sulla modalità di comportamento applicata al lavoratore da parte di *manager* e colleghi.

In ultimo i risultati teorici ottenuti e basati su semplici ricerche e informazioni gentilmente fornite da illustri siti come l'ISTAT sono stati ulteriormente confermati dalla breve analisi condotta su un campione di 50 individui selezionati in maniera casuale ma in modo tale che fosse una rappresentazione a scala ridotta della popolazione e del contesto lavorativo che caratterizza il nostro paese.

Per il futuro è lecito attendersi una continuazione dell'utilizzo del modello ibrido. Come più volte evidenziato in tale elaborato è il giusto compromesso tra obiettivi di sostenibilità e di economia.

Difatti gli obiettivi di sviluppo sostenibile non sono stati stipulati perché qualcuno aveva previsto una pandemia ma semplicemente con il fine di intraprendere un percorso incluso nell'Agenda 2030 che prevede una riduzione delle emissioni di CO2 tramite l'aiuto indispensabile della tecnologia e dell'innovazione.

Il periodo del Covid ha costretto le aziende ad applicare un'accelerazione a tale processo, il quale a sua volta ha messo in evidenza i vantaggi apportati in termini di riduzione dei costi.

È chiaro dunque che, al di là della relazione attuale che siamo riusciti ad individuare tra *work life balance* e *smart hybrid working*, i prossimi anni saranno caratterizzati dallo sviluppo del settore ICT che favorirà sempre di più l'incontro tra domanda e offerta e sarà perno per lo sviluppo di lavori che potranno utilizzare il sistema ibrido, il quale a sua volta sarà fondamentale affinché i lavoratori possano raggiungere il tanto desiderato equilibrio lavorativo e vita privata.

In conclusione, è opportuno segnalare alcune possibili implicazioni manageriali del *quiet quitting*. In primo luogo, senza dubbio la diminuzione della produttività dei *quiet quitters*

rappresenta la principale problematica da cui può scaturire una vera e propria reazione a catena, in quanto il disimpegno di un dipendente può influire sulla motivazione e sulla soddisfazione lavorativa degli altri. Altri aspetti chiave sono l'aumento del *turnover* e la diminuzione dell'innovazione e della creatività: il primo fattore può comportare problemi come alti costi di reclutamento e formazione e la perdita di competenze e conoscenze; la diminuzione della creatività e del tasso di innovazione può invece ostacolare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e crescere in un ambiente in continua evoluzione. Un'ultima implicazione da citare è relativa all'impatto negativo che il *quiet quitting* potrebbe avere sulle dinamiche del *teamwork*; i *quiet quitters*, infatti, tendono ad essere poco collaborativi o assumere, in casi estremi, comportamenti passivi, influenzando negativamente la collaborazione ed il lavoro di squadra.

Relativamente al contrasto del *quiet quitting*, è importante che le organizzazioni e i manager ne riconoscano i segnali e adottino misure proattive per affrontarne le conseguenze. A mio parere, è fondamentale concentrarsi su alcuni punti chiave quali: miglioramento dei canali di comunicazione, creazione di una cultura del lavoro positiva, offerta di opportunità di sviluppo professionale e ricerca di feedback da parte dei dipendenti allo scopo di migliorarne la soddisfazione e le prestazioni complessive. In definitiva, affrontare il tema del *quiet quitting* è essenziale per mantenere un ambiente di lavoro sano e produttivo e garantire che i dipendenti siano motivati e coinvolti nei loro ruoli. Ignorare o trascurare questo problema può avere conseguenze a lungo termine sulle prestazioni e sulla reputazione dell'organizzazione.

Infine, come evidenziato dalle interviste, il ricorso ad una forma di lavoro ibrida, risulta essere un'opportunità per migliorare il work-life balance dei dipendenti e contrastare il *quiet quitting*, la possibilità di lavorare da casa o in ufficio in base alle esigenze può certamente contribuire a migliorare l'engagement e permettere ai lavoratori di gestire meglio il proprio tempo e di dedicarsi ad altre attività personali. Tuttavia, poter introdurre tale forma di lavoro è necessario spostarsi da un approccio basato sul controllo a uno basato sulla fiducia e sull'autonomia dei dipendenti. Questo è un punto critico, in quanto la cultura aziendale e la mentalità dei manager possono influenzare in modo significativo il successo di questa modalità di lavoro. A mio parere il lavoro ibrido è il futuro del lavoro, e molte organizzazioni che hanno abbracciato tale modello ne stanno traendo i benefici.

Bibliografia

Brusamolino, L. (2023). Lo smart working comincia dall'ufficio. Gli spazi di lavoro nel modello ibrido. *Angeli*.

Caputo, G. O. (2021). *Analisi sociale del mercato del lavoro*. Il Mulino.

Coin, F. (2023). Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita. *Einaudi*.

Curcio, R. (2016). L'egemonia digitale. L'impatto delle nuove tecnologie nel mondo del lavoro. *Sensibili alle foglie*.

Fini, R. (2014). Capire l'economia for dummies. *Hoepli*.

Jones, F. Burke J. R. Westman, M. (2013). Work-Life Balance: A Psychological Perspective.

Maslach, C. (2013). Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. *Erikson*.

Reale, R. (2022). Dimensioni dello smart working. Sfide ed esperienze per una transizione sostenibile. *Angeli*

Rotondi, F. Manili Pessina, F. (2022) Il lavoro ibrido. *Angeli*.

Terry, M. (2022). QUIET QUITTING: A Guide for Taking a Break from the Rat Race and learning how to stop telling yourself you can't quit.

Tridico, P. (2023). Il lavoro di oggi la pensione di domani. Perché il futuro del Paese passa dall'Inps. *Solferino*.

Sitografia

Ciaca, C. (2021). Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro. *Agendadigitale.eu*

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>

Leclercq, J. (2014). L' «otium monasticum» come ambito di creazione artistica. *Jaca Book*.

<https://ora-et-labora.net/leclercq1.html>

Network Bibliotecario Sanitario Toscano. (2023). Popolazione mondiale: statistiche, stime e proiezioni di crescita.

<https://www.nbst.it/1566-crescita-demografica-popolazione-mondiale-previsione-nazioni-unite.html>

Osservatorio Smart Working. (2019). Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri. *Osservatori*.

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>

Statutory Instruments. (2014). Terms and conditions of employment: the flexible working regulations 2014.

<https://www.legislation.gov.uk/uksi/2014/1398/made>

Stentella, M. (2022). Smart working: cos'è, come funziona, la normativa e i vantaggi per le PA. *Forumpa*

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-cose-come-funziona-la-normativa-e-i-vantaggi-per-le-pa/>

UnionCamere. (2022). Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine.

https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586456/report_previsivo_Excelsior_2022-26.