Gestire e prevenire le **grandi** dimissioni

COLLANA | 1
Report
strategie
d'impresa

artser

A cura del
Centro Studi
Imprese e Territorio
Coordinatore
Antonio Belloni

Ottobre 2022
Copyright © 2022 Caf Artser
Ogni riproduzione è riservata
www.asarva.org

artser

sommario

Perché riguarda anche la mia impresa? ... 04
Come gestire l'urgenza 06
Raccogliere informazioni preziose 09
Prevenire eventi simili 13
Fonti 16

Perché **riguarda anche la mia impresa?**

Un crescente numero di persone abbandona improvvisamente le imprese per cui lavora. Imprese senza un Piano B e col bisogno di affrontare subito l'urgenza, raccogliere informazioni utili, pianificare un futuro con meno sorprese.

Ricevere una notizia di dimissioni è una brutta sorpresa. Annuncia quasi sempre l'arrivo di una serie di problemi pratici e le imprese che li stanno affrontando sono molte, se si considera che nel primo trimestre del 2022 l'INPS ha contato 307mila dimissioni volontarie.

Non si tratta di un fenomeno recentissimo, ma oggi le dimissioni sono il 35% in più di quelle del 2021 – quando si è raggiunto il record annuo di 1 milione e 33 mila – e negli ultimi otto anni non sono mai state così tante.

Le imprese coinvolte sono 6 su 10, quindi è giusto considerarla una tendenza diffusa e continua, che potrebbe riguardare presto anche le imprese come la nostra. Imprese che spesso, quando ricevono l'annuncio di dimissioni sono **prive un Piano B, devono rispondere all'urgenza senza strumenti pratici, non sono pronte a raccogliere informazioni utili, e nemmeno preparate a scongiurare il replicarsi di eventi simili in futuro.**

le grandi dimissioni

Individuato negli Stati Uniti, il fenomeno della Great Resignation – grandi dimissioni – descrive **un aumento costante e generalizzato della pratica delle dimissioni volontarie.** È una tendenza in atto da diversi anni e riguarda contesti e settori professionali diversi, coinvolge ed influenza le imprese nelle attività e modalità di gestione della forza lavoro, sia nelle urgenze del breve periodo, come il reperimento di nuovo personale, sia in quelle di medio-lungo, che abbracciano la capacità attrattiva di nuove professionalità

3 azioni per gestire e prevenire le (grandi) dimissioni

1. Gestire l'urgenza
(Comunicazione – organizzazione)

2. Raccogliere informazioni
(ascolto attivo – informazioni personali – d'impresa – di mercato)

3. Prevenire eventi simili
(micro e macro-ascolto – mappatura)

Come **gestire** l'urgenza

Ricevere le dimissioni ci fa spesso agire d'istinto, quasi fossero un affronto personale. Ma dovremmo usare calma e razionalità per fare i pochi passi indispensabili ad uscire bene dall'urgenza.

Ricevere una notizia di dimissioni, per una piccola e media impresa è come aprire una lettera di divorzio. La si può affrontare con delusione, con acredine, oppure con spirito di sfida. Raramente la si accetta con razionalità.

Non è un caso che spesso si faccia appello all'istinto, positivo o negativo che sia; ci si lamenta dello scarso preavviso, si urla, si attacca con un "avresti dovuto avvertirmi" oppure si ammonisce con un "guarda che stai facendo un grosso errore".

Talvolta si prova a rilanciare con un aumento dello stipendio o un bonus, oppure si chiede con una mano sul cuore di rimanere "fintantoché sistemiamo i problemi…chiudiamo il fatturato annuo… terminiamo il progetto per il cliente".

L'unica arma davvero efficace è però la **razionalità** perché, quasi sempre chi annuncia le dimissioni non farà marcia indietro, trattandosi di una scelta che spesso pesa e non è mai presa d'istinto.

Cosa fare subito?

Dobbiamo ammettere che le reazioni di pancia, benché inutili, vanno capite. Sono giustificate da una sensazione molto simile al rubinetto che cola, e spinte dalla paura più che legittima di:

- perdere **tempo** nella ricerca di un'altra figura,
- perdere **competenze** su cui si era investito,
- perdere **soldi**, intesi come fatturato o costi di gestione dell'imprevisto.

Per queste ragioni sarebbe prioritario **concentrarsi sulle conseguenze** che l'evento ha sull'impresa, più che sulle reazioni emotive. Razionalità e freddezza dovrebbero infatti portarci a compiere scelte pratiche e molto ben fissate nel nostro percorso di gestione dell'urgenza. La prima non è per niente scontata, soprattutto nelle imprese più piccole, dove spesso regna l'informalità: se le dimissioni sono solo annunciate, o "percepite" indirettamente tramite un passaparola, **bisogna chiedere che siano formalizzate.** Dobbiamo sempre muoverci sulla base di elementi certi.

Comunicazione

In ordine di urgenza, la seconda priorità pratica è **comunicare l'uscita dall'azienda** della persona dimissionaria. Un'azione che va pensata molto bene e che influenza tre precisi contesti:

- va comunicata **al suo staff o al suo ufficio** di riferimento,
- poi **alla comunità aziendale** nel suo complesso,
- ed infine **a tutte le persone interessate** al suo lavoro dentro e fuori l'azienda.

Sono tre livelli di comunicazione diversi, che vanno tarati per evitare problematicità molto comuni e molto sottostimate:

- la comunicazione può arrivare prima che noi possiamo controllarla;
- può arrivare in forma di gossip (non sempre a beneficio del gruppo di riferimento, dell'intera comunità aziendale, dei clienti e dei fornitori);
- può generare la circolazione di informazioni non sempre fondate, né utili al clima aziendale, alle relazioni interne ed esterne, né tanto meno all'immagine dell'impresa.

Per questi motivi è decisivo **controllare il messaggio**: prepararlo bene, declinarlo con cura a seconda dei destinatari e trovare le parole giuste e la sensibilità adatta a diffonderlo efficacemente.

Organizzazione e passaggio di consegne

La comunicazione precede o accompagna un'altra azione pratica e necessaria: l'**organizzazione dell'uscita**, che corrisponde ad un efficace passaggio di consegne. È un'operazione per nulla facile, dato che riguarda due elementi importanti:

- il processo aziendale in cui la persona dimissionaria era inserita,
- il sistema di relazioni e di concreti contatti di lavoro a cui era agganciata.

Riguardo al **processo**, bisogna concentrarsi sull'**impatto che questa persona aveva:**

- sul suo gruppo di lavoro,
- attraverso il suo metodo di lavoro, con la sua mole di attività,
- con la tipologia di mansioni che svolgeva.

È quindi necessario confrontarsi con il suo superiore o diretto responsabile, o anche con i suoi colleghi, per capire che conseguenze avrà la sua assenza su di loro (un elemento che spesso non tocca solo i risultati tangibili ma anche elementi morbidi del lavoro di gruppo). Riguardo invece al sistema di relazioni in cui la persona era inserita (il suo network), è bene fare una valutazione a largo raggio su **clienti, fornitori e collaboratori:**

- quali gestiva direttamente?
- chi erano i suoi contatti di riferimento?
- chi se ne occupa in attesa della sua sostituzione – nell'eventualità che questa ci sia?

Bisogna ora ragionare sui **progetti** che aveva in corso, le **trattative** sospese, le **richieste** inevase.
Nel suo complesso è un pacchetto di informazioni che potrà essere molto utile in fase di inserimento di un sostituto. Utile a noi ed utile a lui/lei, e rafforzerà la nostra l'abitudine ad **affrontare in modo pratico e sereno un evento complesso, suddividendolo in una serie di passaggi più semplici.**

link utili

Come attirare e trattenere i talenti (VIDEO)

Grandi dimissioni o Great Reshuffle?
La soluzione è valorizzare i propri collaboratori

Dimissioni buone o cattive, un'occasione preziosa
per dipendenti, mercato, e aziende

Grandi dimissioni, un cambiamento epocale:
vi spiego come devono reagire le aziende

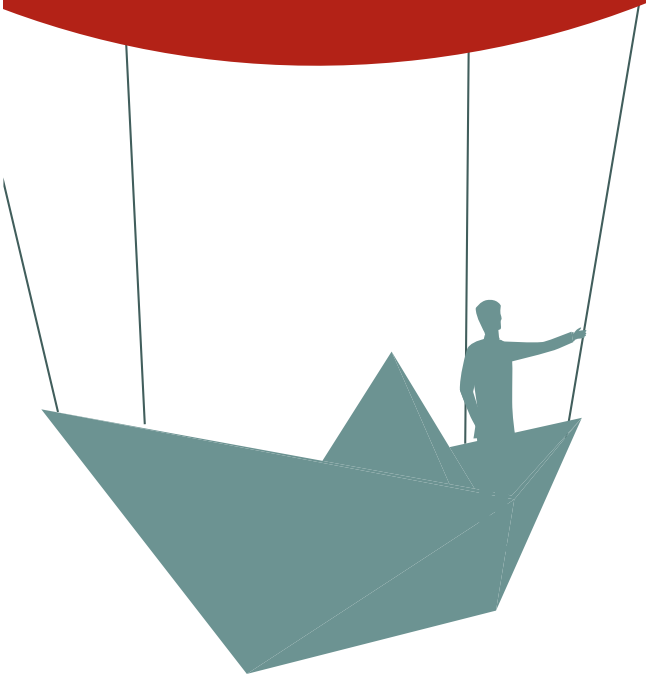
Great Resignation, la nuova vita viene "prima"
del lavoro

Le grandi dimissioni cambiano il lavoro:
oggi in azienda la rigidità fa male

Giovani talenti, non domandatevi come trattenerli
ma anche come attirarli

Raccogliere **informazioni** preziose

Chi lavora per noi accumula ed elabora nel tempo un capitale informativo sul nostro settore e sul nostro prodotto, sul suo mercato del lavoro e sul suo ruolo nella nostra organizzazione. Dovremmo raccoglierlo prima che parta.



Ricevere una notizia di dimissioni ci impone giustamente di concentrarci sulle conseguenze immediate e tangibili che questo evento ha sulla nostra impresa. Ma non dobbiamo sprecare l'occasione di raccogliere il capitale informativo della persona che si sta dimettendo.

Nel tempo passato a lavorare per noi e con noi, infatti, ogni persona accumula ed elabora informazioni a seconda delle proprie conoscenze generali e tecniche, e delle proprie capacità cognitive. Sono informazioni che possono riguardare:

- il nostro prodotto ed il modo in cui lo realizziamo,
- la nostra impresa e come la governiamo,
- il nostro sistema di relazioni fatto di clienti e fornitori,

- ma anche il mercato del lavoro in cui questa persona è inserita,
- e il suo ruolo all'interno della nostra organizzazione.

Nel momento delle dimissioni queste informazioni possono andare perse e partire insieme a chi si dimette, oppure possono essere raccolte, ponderate e fatte lavorare al meglio per comprendere le dinamiche del lavoro che ci riguardano, e per avvertire in tempo altre situazioni critiche.

Ascolto attivo

Le informazioni che compongono il capitale informativo professionale di un individuo possono riguardare:

- la sua persona ed il suo ristretto ambito di lavoro;
- la nostra impresa come organizzazione;
- il mercato del lavoro del nostro settore.

Raccoglierle è un'opportunità che va sempre considerata, e quindi colta mettendosi in una **modalità di ascolto attivo**, ovvero con una postura psicologica morbida ed aperta. Ciò significa abbassare la guardia, ed affinare tutte le nostre capacità di **cogliere messaggi diretti, idee personali, sfumature ma anche dati precisi** ed inconfutabili.
Il momento delle dimissioni è particolarmente adatto alla raccolta delle informazioni che non pensavamo utili, o che nemmeno immaginavamo ed ora sorgono del tutto inattese. Per questo è meglio evitare i brutti toni per mettere la persona a proprio agio nel descriverci la situazione che l'ha spinto ad andarsene.
Il valore delle informazioni che raccoglieremo in questa fase è elevato perché riempiono un nostro vuoto informativo. L'obiettivo del raccoglierle è quindi duplice:

- sapere **perché si dimette**:
- capire **come questa informazione possa esserci utile.**

Perciò sarà determinante classificare le informazioni raccolte a seconda dell'utilizzo che ne faremo e del loro ambito informativo, evitando accuratamente la peggiore delle ipotesi: non **capire il perché** il dipendente se ne va, o peggio, presumere di saperlo.

Informazioni personali

Nel primo ambito informativo potremmo mettere tutti quegli elementi che emergono nella conversazione e sono strettamente connessi a chi si dimette. Elementi che fanno parte dei suoi specifici **bisogni personali.**

Come ad esempio:

- la richiesta di un aumento salariale, connesso a sue precise necessità private;
- la volontà di trasferirsi in un'impresa più vicina;
- la ricerca di un ritmo di lavoro più flessibile;
- il bisogno di un migliore equilibrio tra lavoro e casa;
- la necessità di recuperare una malattia o di fare cure mediche per sé o per un familiare.

Queste informazioni ci dicono qualcosa di personale che non possiamo connettere direttamente alla nostra impresa: non dipendono da noi, sono **bisogni slegati dal contesto di lavoro.**

Facendo un passo indietro possiamo ricordare che, di solito, in fase di assunzione ci concentriamo, in ordine, su questi elementi del candidato:

- è capace? assolve la funzione? ha le competenze che ci servono?
- mi posso fidare? come si inserisce nella struttura organizzativa?
- quanto costa? che resa può dare? quali risultati può raggiungere?

Quando arriveremo alla conversazione in fase di dimissioni, ci risulterà invece evidente che le informazioni indagate e raccolte in fase di assunzione sarebbero potute andare ben oltre ed arricchire meglio il nostro patrimonio informativo. **In conclusione, le informazioni personali, se ben raccolte, ci diranno molto sul valore assoluto della persona, al netto della sua presenza nella nostra impresa: va bene/non va bene? che propensione al lavoro ha? ha quello che ci serve?**

Informazioni sull'impresa

Quando nell'arco di un tempo breve si presenta un solo evento di dimissioni può essere un caso. Quando se ne presentano due comincia ad essere una statistica. Quando sono tre, dietro alle dimissioni può nascondersi un bisogno inevaso e diffuso nella nostra impresa.
Per questo, il secondo ambito informativo che possiamo indagare in fase di dimissioni corrisponde alla categoria informazioni sulla nostra impresa, e riguarda **i bisogni strettamente connessi al nostro contesto d'impresa.**

Facciamo alcuni esempi.

> Se ci vengono sollevate problematiche riguardanti il mancato **coinvolgimento** nel gruppo di lavoro, la mancanza di attenzione o di considerazione da parte dei responsabili di chi si dimette, può voler dire che alla struttura manchi una spinta emotiva, un **coordinamento** o che la comunità aziendale non sia inclusiva né accogliente.

Se più persone che si dimettono evidenziano problematiche connesse ai tempi o ai luoghi di lavoro, o non ci si sente valutati correttamente, oppure mancano di supporto riguardo alla loro **condizione psico-fisica**, può significare che l'impresa non lo tenga in debita considerazione.

Se invece vengono sottolineate la carenza di collaborazione, la disorganizzazione, i continui ritardi nelle consegne, o la manca autonomia, oppure ci sia un senso di perenne controllo, può voler dire che nella nostra impresa non ci sia un buon clima aziendale o manchi organizzazione.

Se il dimissionario, per esempio, accetta un abbassamento di posizione o di salario pur di trasferirsi in un'altra azienda, in cambio di un piano di welfare aziendale migliore significa che il salario non è l'unica arma per rendere attrattiva la nostra organizzazione.

Questa parte di informazioni, se ben raccolte, ci dirà qualcosa sull'incastro (mancato) della persona che si dimette nella nostra impresa. Poteva essere un profilo perfetto, ma per diversi motivi non inserirsi perfettamente nella nostra organizzazione. O viceversa.

Informazioni sul mercato

Le statistiche dicono che in Italia, chi si dimette non cambia vita ma rimane spesso nello stesso settore (per il 70/80%, fonte INPS), quindi cambia impresa senza compiere una grande rivoluzione personale. Per questo c'è una terza categoria di informazioni che possono essere raccolte in un dialogo sereno con chi sta per dimettersi.
E riguardano:

- il **mercato del lavoro** del nostro settore,
- **le imprese nostre dirette concorrenti** – o magari nostre clienti o fornitrici, se restiamo nell'ambito della nostra filiera.

Quando si viene a sapere che le dimissioni sono spinte dalla volontà di andare in **un'impresa più innovativa, che paga di più, più grande, più giovane, più tecnologica, o che magari propone piani formativi più consistenti** possiamo coerentemente fare il paio con la nostra impresa:

- quanto paghiamo i dipendenti? con salari di mercato o inferiori?
- quand'è l'ultima volta che abbiamo proposto un paio formativo e di crescita al nostro dipendente?
- qual è l'età media di chi lavora con noi?
- quanto investiamo in innovazione tecnologica o tecnica?

Qualche volta possono essere informazioni che conosciamo, o che purtroppo ci indicano elementi per cui non abbiamo margine d'azione, ma molte altre volte si tratta di informazioni che non sapevamo nemmeno di non sapere, o meglio, che non sapevamo fossero un elemento capace di metterci in competizione con altre imprese.
Queste informazioni sono strettamente legate al nostro contesto di riferimento, e possono addirittura fotografare in maniera netta e lapidaria le caratteristiche della nostra impresa e il nostro modo di gestirla.

Quali azioni pratiche e utili si possono adottare?

- predisporre uno **schema per** affrontare le dimissioni, quando capitano, (1)
- utilizzarlo per valutare preventivamente i collaboratori "a rischio dimissioni".

Sorprese positive

Durante quello che potremmo chiamare **colloquio di fine rapporto**, se ben gestito, possono emergere informazioni utili per entrambi.
Se consideriamo che molte dimissioni non sono abbandoni definitivi del lavoro, ma transizioni da un posto ad un altro di uno stesso settore – ADAPT si chiede se non siano da chiamare transizioni occupazionali – potremmo tentare di accogliere questo momento con positività.

Conviene infatti lasciarsi con serenità, così che alla persona oggi dimissionaria si possa **rendere semplice un eventuale ritorno da noi,** magari con un capitale informativo ed un bagaglio di esperienze e competenze più ricchi. Oggi, in Italia, è infatti molto elevata la probabilità che la persona dimissionaria vada ad acquisire competenze, informazioni, contatti proprio in un'azienda nostra concorrente, o complementare alla nostra.

In definitiva, il pacchetto di informazioni che raccogliamo nel momento della sua partenza può riguardare motivazioni di ogni tipo: economiche, logistiche, familiari, territoriali, caratteriali, psicologiche, emotive, sanitarie, di carriera, anagrafiche, di genere…

Anche se provengono da una sola persona e quindi rappresentano un punto di vista limitato e parziale, spesso possono essere informazioni preziose e inattese, che potranno aiutarci a comporre uno scenario futuro il meno imprevedibile possibile.

schema di raccolta informazioni in fase di dimissioni

A. INFORMAZIONI PERSONALI

Capacità tecniche della persona dimissionaria

- cosa perdiamo in termini di capitale umano?
- è una figura sostituibile oppure rara?

Capacità relazionali

- cosa perde il gruppo di lavoro (se perdo capacità positive)?
- come ne può risentire il gruppo?

Necessità economiche personali

- se il dimissionario ne ha, su quali insistere? (salario, bonus connessi a risultati)

Esigenze motivazionali/logistiche

- il dimissionario richiede flessibilità in termini di orari o luoghi per gestire meglio il l'equilibrio tra casa e lavoro?
- è richiesta maggiore autonomia?
- quali sono le mansioni/funzioni che la consentono di più?
- c'è la possibilità di scambiare funzioni con persone che non abbiano necessità simili?

B. INFORMAZIONI ORGANIZZATIVE E DI MERCATO

- quanto e come è coinvolta nell'organizzazione/impresa la persona dimissionaria?
- come è possibile creare un clima ed un coinvolgimento migliore? Su cosa fare leva?
- le condizioni psicofisiche hanno influenzato la scelta delle dimissioni? In che modo? Come è possibile migliorarle?
- ci sono elementi dis-organizzativi che stanno influenzando le dimissioni (es. ritardi, mancata chiarezza dell'assegnazione/ valutazione degli obiettivi/ identificazione delle responsabilità)?
- quali elementi di welfare aziendale possono favorire il benessere e le migliori condizioni di lavoro?

Prevenire **eventi** simili

Sviluppare un'efficace capacità di ascolto dei dipendenti – singolarmente e in gruppo – richiede tempo prezioso. Ma consente poi di risparmiare energia e risorse, consolidando e potenziando la propria comunità aziendale.

Ricevere una notizia di dimissioni è un evento che non si può evitare, ma certamente limitare sviluppando una comprensione elevata delle dinamiche di lavoro interne alle nostre imprese.

Esaurita l'urgenza delle attività da svolgere per garantire la continuità post-dimissioni, infatti, c'è spazio per investire nella nostra capacità di **sentire il polso della nostra comunità aziendale.**

L'"ascolto eccezionale" – quello realizzato nella fase di dimissioni – può e dovrebbe essere convertito in **un'abitudine programmata e spalmata gradualmente sulla normale vita dell'impresa,** ed avvenire anche lontano e in assenza di questi momenti critici.

È possibile prevenire eventi di rottura dell'equilibrio come le dimissioni, progettando **momenti di ascolto** di due tipi:

- **MICRO:** ascolto individuale,
- **MACRO:** ascolto collettivo.

continua...
prevenire eventi simili

Micro: da chi arriveranno le prossime dimissioni?

L'ascolto individuale consente di rappresentare la situazione del singolo individuo – realizzato incontrandolo periodicamente – e fa emergere:

- la sua adesione al gruppo, in termini di risultati concreti e di relazioni,
- la sua situazione psicologica e motivazionale,
- la sua soddisfazione generale (incrociata ovviamente con la nostra).

Ogni persona che compone la nostra comunità d'impresa è influenzata da:

- **necessità evidenti** (mi serve la risorsa o l'energia X per raggiungere l'obiettivo aziendale Y),
- **bisogni profondi** (autorealizzazione, rassicurazione, ambizione, riconoscimento…),
- **difetti congeniti** (debolezze, paure, difficoltà, …).

Ognuno di questi fattori emerge dalle **parole utilizzate** con più frequenza e dai **comportamenti** manifestati in situazioni di normalità e soprattutto in momenti eccezionali e di discontinuità come una crisi interna, un calo di fatturato, uno scontro con colleghi o clienti.

L'obiettivo dell'ascolto-micro è verificare se, dall'amalgama di questi elementi emerga una stabile coordinazione tra individuo e impresa: se gli obiettivi reciproci restano condivisi e sovrapponibili nel tempo. L'obiettivo è quindi **evitare dimissioni inattese.**

Macro: mappare la forza lavoro

L'ascolto collettivo – realizzato in gruppo nelle infinite modalità oggi consentite – permette invece di rivelare **andamenti comuni** e di comprendere le coordinate del lavoro presente per anticipare quelle del lavoro futuro.

Nel contesto attuale, ci chiediamo quotidianamente:

- da chi riceverò le prossime dimissioni?
- quanto durerà la persona che ho assunto questo mese?
- cos'altro posso offrire a chi arriva?

Sono domande fisiologiche che mobilitano ragionamenti complessi, anche influenzati da uno **spostamento del potere negoziale sempre più nelle mani di chi lavora dalle mani di chi assume.**

E sono interrogativi comuni, che spingono l'impresa a ragionare su cosa fa, cosa non fa, cosa potrebbe e non potrebbe fare per trovare un equilibrio condiviso con chi lavora. L'ascolto delle aspettative diffuse, integrato con quelle individuali, non evita certo il fenomeno delle dimissioni, ma può armare la nostra impresa di strumenti utili a combatterlo, ed aiutarla a **pianificare le azioni di risposta alle dinamiche future.**

Ciò significa mappare:

- la propria **domanda attuale di lavoro** (lo stock di competenze presenti, le professionalità più richieste e quelle più rare),
- le **aree critiche**, che minacciano possibili future dimissioni (ad es. l'area tecnica in cui il mercato in questo momento offre molto),
- i **"bacini di pesca"** a cui attingere per future assunzioni.

Un futuro già presente

In questo momento la nostra impresa può decidere di accogliere il fenomeno delle piccole e grandi dimissioni con un atteggiamento respingente e lamentarsi con un mercato del lavoro che sottrae competenze e persone e richiede investimenti, magari con un gioco al chi offre di più. Oppure può cogliere il momento per prepararsi per il futuro.

Oltre al cronico disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro, secondo l'ISTAT, nel 2022 il nostro paese ha raggiunto il tasso di occupazione più elevato dal 1977, ma la **scarsità di offerta** di lavoro sarà sempre più grande col passare degli anni.

Ciò significa che per le imprese **il mer-**

cato del lavoro diventerà un contesto ancora più complesso. E che andrà affrontato con strumenti urgenti e immediati, ed insieme azioni programmate e pianificate. Per questo già oggi è bene stabilire azioni tattiche e veloci, per gestire i percorsi di urgenza causati dalle uscite. Ma è indispensabile sviluppare un approccio strategico, con un unico presupposto: **le persone che lavorano per noi e con noi sono un vantaggio competitivo inestimabile.**

Oggi stanno vivendo **cambiamenti repentini di comportamento**, impossibili da arginare, ma che dobbiamo cercare di registrare e comprendere, e da cui dobbiamo trarre informazioni e dati utili per garantire continuità e successo alle nostre attività.

come preparare le **nuove assunzioni**

Cercare collaboratori quando altri si dimettono o vanno in pensione, non è utile: oggi i tempi delle selezioni si allungano, i costi aumentano e il personale sul mercato diminuisce. Bisogna invece:

- tenere una **lista aggiornata** delle persone prossime alla pensione ed a “rischio dimissioni”,
- monitorare le entrate, le uscite ed i costi del **personale più richiesto** dal mercato,
- capire quali sono gli **elementi attrattivi** per le persone che arrivano da noi,
- tenere **relazioni forti e continue con fornitori** territoriali di personale qualificato (scuole tecniche, università, aziende concorrenti, clienti e fornitori),
- **comunicare bene degli aspetti sensibili** (ambiente, innovazione, welfare…) su annunci e tramite il personale.

asarva.org

Fonti

- Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? – Working paper N° &/2022 di Adapt University Press
- www.bollettinoadapt.it/la-crisi-delle-ragioni-prime-grandi-dimissioni-e-diritto-al-lavoro-che-voglio/
- www.lavoce.info/archives/92732/un-primo-identikit-delle-grandi-dimissioni/
- www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools
- www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/competitive-advantage-through-people

artser