



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di laurea magistrale in Relazioni di Lavoro

IL RUOLO DEL COINVOLGIMENTO EMOTIVO NEL QUIET
QUITTING: UN'ANALISI QUANTITATIVA DEI FATTORI
CORRELATI AL FENOMENO

Relatore:

Prof.ssa Simona Leonelli

Tesi di:

Siria Vacca

Anno Accademico 2024-2025

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1 – Il quiet quitting: definizione, contesto teorico ed evoluzione nel periodo post-pandemico	8
1.1 Il fenomeno del quiet quitting: analisi e definizione	8
1.2 Contesto teorico e ricerche precedenti	11
1.3 L'impatto del quiet quitting nel contesto lavorativo	14
Capitolo 2 - Le emozioni come chiave di lettura dell'impegno lavorativo: crescita o decrescita professionale	18
2.1 Introduzione alla ricerca: le emozioni e il loro impatto nel contesto lavorativo	18
2.2 Le emozioni come chiave di crescita o decrescita	19
2.2.1 Gioia e coinvolgimento lavorativo	21
2.2.2 Tristezza e ritiro emotivo	23
Capitolo 3 - Metodologia e Risultati	26
3.1 Disegno della ricerca e reclutamento del campione	26
3.2 Struttura del questionario e variabili analizzate	27
3.3 Procedure di analisi	32
3.4 Analisi descrittiva del campione	34
3.5 Risultati	37
Capitolo 4 - Discussioni e conclusioni	40
4.1 Discussioni	40
4.2 Contributi teorici del lavoro	42
4.3 Contributi pratici del lavoro	44
4.4 Limiti e ricerche future	45
Conclusioni	48

Introduzione

Il fenomeno del *quiet quitting*, o “abbandono silenzioso”, ha acquisito una crescente rilevanza nel periodo successivo alla pandemia, divenendo un tema centrale nell’ambito delle scienze organizzative e sociali. Non si configura come una vera e propria dimissione, ma piuttosto come una forma di ritiro psicologico e comportamentale, che si manifesta attraverso una riduzione dell’impegno, episodi di assenteismo e, più in generale, un progressivo disinvestimento emotivo. Questa interpretazione trova conferma nella letteratura recente, che identifica il *quiet quitting* come una forma di riduzione intenzionale dell’impegno lavorativo al minimo richiesto, senza un’uscita formale dall’organizzazione (Nunes, 2024; Kim, 2024)

Tale fenomeno si inserisce in un contesto più ampio di trasformazione del rapporto tra individuo e attività lavorativa, accentuato dall’esperienza pandemica. In particolare, la diffusione del lavoro da remoto e la conseguente attenuazione dei confini tra sfera professionale e vita privata hanno modificato in modo significativo l’esperienza lavorativa degli individui (Kniffin et al., 2021). Tali cambiamenti hanno inciso anche sul modo in cui le persone vivono il proprio rapporto con il lavoro, portandole a prestare maggiore attenzione al livello di coinvolgimento richiesto e al valore attribuito alla propria attività. In questo contesto, il coinvolgimento non è più dato per scontato, ma tende a essere il risultato di una valutazione più consapevole, che può tradursi in una riduzione dell’impegno quando il lavoro non risponde alle aspettative individuali. Ciò rende rilevante approfondire le principali determinanti del fenomeno e le sue possibili implicazioni.

Anche se il *quiet quitting* è un concetto relativamente recente, alcune teorie sviluppate già a partire dagli anni ’50 aiutano a interpretarlo. Tra queste, la teoria dello scambio sociale (Homans, 1958; Blau, 1964) considera le relazioni lavorative come scambi basati su aspettative reciproche e fiducia. In questo contesto, le emozioni rappresentano il meccanismo intermedio attraverso cui la percezione di equità si traduce in comportamento: quando lo scambio è percepito come equo si generano emozioni positive, che favoriscono il coinvolgimento, mentre situazioni di squilibrio producono emozioni negative, che possono portare a forme di distacco e riduzione dell’impegno. In

quest'ottica, il *quiet quitting* può essere visto come una forma di riequilibrio, attraverso cui il lavoratore riduce il proprio coinvolgimento in risposta a una relazione percepita come iniqua.

Un ulteriore riferimento utile per comprendere il fenomeno è rappresentato dalla teoria del ritiro organizzativo di Hanisch e Hulin (1990,1991), che descrive il ritiro dal lavoro come un processo graduale, articolato lungo un continuum che va dal distacco psicologico fino alla dimissione. I lavoratori, infatti, non reagiscono sempre in modo immediato alle condizioni di disagio, ma tendono ad adottare comportamenti intermedi di progressivo disimpegno. In quest'ottica, il *quiet quitting* può essere interpretato come una forma di ritiro moderato, che consente all'individuo di gestire il proprio disagio senza interrompere formalmente il rapporto di lavoro. Più precisamente, esso si configura come una forma specifica di *work withdrawal*, in cui il lavoratore riduce il proprio coinvolgimento e il livello di impegno pur rimanendo formalmente all'interno dell'organizzazione.

In linea con questa prospettiva, anche studi successivi hanno evidenziato come il ritiro organizzativo possa manifestarsi non solo attraverso comportamenti osservabili, ma anche sotto forma di disimpegno psicologico. In particolare, Lehman e Simpson (1992), attraverso uno studio quantitativo basato su dati raccolti tramite questionario, mostrano come i lavoratori possano ridurre il proprio coinvolgimento e il livello di sforzo senza necessariamente abbandonare l'organizzazione.

I risultati confermano che il ritiro non viene sempre esplicitato, come l'assenteismo o le dimissioni, ma può assumere modalità più sottili e meno visibili, legate alla riduzione dell'investimento personale nel lavoro. In questo senso, il *quiet quitting* può essere letto come una forma di ritiro interno, coerente con tali dinamiche, in cui il lavoratore rimane formalmente all'interno dell'organizzazione, ma limita il proprio contributo al minimo richiesto.

Alla luce di tali considerazioni, risulta rilevante approfondire il ruolo delle emozioni nei processi di ritiro organizzativo. Nel contesto lavorativo, le emozioni possono essere intese come *“stati affettivi che influenzano il modo in cui gli individui interpretano e valutano la propria esperienza professionale, incidendo sulle decisioni e sui comportamenti adottati all'interno dell'organizzazione”* (Weiss & Cropanzano, 1996). In questa prospettiva, l'attenzione si concentra sulle emozioni di gioia e tristezza.

La scelta di focalizzarsi su queste due emozioni deriva dal fatto che esse rappresentano stati emotivi particolarmente utili per comprendere come gli individui vivono e interpretano la propria esperienza lavorativa.

In primo luogo, gioia e tristezza sono riconosciute nella letteratura come emozioni di base, cioè esperienze fondamentali e ricorrenti (Izard, 1977) e per questo facilmente riscontrabili in contesti diversi. Allo stesso tempo, si collocano su poli opposti della valenza emotiva, distinguendosi come espressione di vissuti positivi e negativi

(Russell, 1980) risultando quindi adatte a cogliere in modo immediato la qualità delle valutazioni che i lavoratori formulano rispetto al proprio contesto. Questa opposizione non è solo descrittiva, ma ha effetti concreti sul comportamento.

Le emozioni, infatti, non si limitano a riflettere ciò che accade sul lavoro, ma contribuiscono a orientare il modo in cui gli individui reagiscono. Proprio perché legate alle valutazioni dell'esperienza lavorativa, esse influenzano le risposte comportamentali (Sadikovich, 2025) e più in generale il modo in cui le persone si rapportano al proprio lavoro (Weiss & Cropanzano, 1996). In particolare, la gioia tende ad associarsi a situazioni percepite come soddisfacenti, eque e gratificanti, sostenendo il coinvolgimento e la partecipazione; al contrario, la tristezza emerge più facilmente quando l'esperienza lavorativa è vissuta come frustrante o poco riconosciuta, favorendo forme di distacco e disinvestimento.

In questo senso, le emozioni possono essere viste come un passaggio intermedio tra ciò che accade nel contesto organizzativo e i comportamenti dei lavoratori: non sono solo una conseguenza, ma anche un elemento che contribuisce a trasformare l'esperienza in azione.

Letta così, l'attenzione a gioia e tristezza diventa utile anche per interpretare fenomeni di disimpegno come il quiet quitting, che può essere visto non come qualcosa di improvviso, ma come il risultato di un cambiamento graduale nel modo in cui il lavoratore vive il proprio lavoro. Considerate insieme, queste due emozioni offrono quindi una chiave di lettura semplice ma efficace per comprendere le diverse modalità con cui i lavoratori reagiscono al contesto organizzativo.

Nonostante il crescente interesse per il quiet quitting, soprattutto a livello mediatico, la letteratura scientifica si concentra ancora in larga parte sugli aspetti organizzativi e comportamentali del fenomeno, collocandolo all'interno degli studi sul disimpegno

lavorativo. In particolare, molti contributi lo analizzano in relazione al work engagement (Schaufeli et al., 2002), mettendo in luce il ruolo di fattori come le condizioni di lavoro, le pratiche di gestione delle risorse umane e le caratteristiche del job design. Questo ha sicuramente aiutato a chiarire meglio le dinamiche alla base del disimpegno, ma dice meno su come queste vengano effettivamente vissute dai lavoratori. Di conseguenza, la dimensione affettiva rimane più sullo sfondo. Anche quando le emozioni vengono considerate, spesso si fa riferimento a costrutti piuttosto generali, come la soddisfazione lavorativa o il benessere, che non sempre riescono a cogliere la complessità dell'esperienza emotiva. Sebbene modelli come quello di Weiss e Cropanzano (1996) riconoscano il ruolo delle emozioni nel contesto lavorativo, il legame tra emozioni specifiche e comportamenti di ritiro è ancora poco approfondito. In questo quadro, risulta quindi particolarmente rilevante soffermarsi sul rapporto tra gioia, tristezza e disimpegno lavorativo. Concentrarsi su queste emozioni permette di osservare più da vicino come i lavoratori interpretano ciò che accade nel proprio contesto e come queste interpretazioni possano tradursi, nel tempo, in un maggiore o minore coinvolgimento. Il presente lavoro si propone quindi di approfondire questo aspetto, cercando di integrare in modo più esplicito la dimensione emotiva, in particolare quella legata alle emozioni di base nell'analisi del quiet quitting. Alla luce di quanto esposto, la domanda a cui il presente elaborato intende rispondere è: *in che modo le emozioni, in particolare gioia e tristezza, influenzano l'emergere di comportamenti riconducibili al quiet quitting?*

Per l'analisi empirica è stato adottato un approccio quantitativo basato sulla somministrazione di un questionario strutturato per la raccolta dei dati. Le informazioni raccolte sono state successivamente analizzate mediante analisi fattoriale confermativa, al fine di verificare la validità delle dimensioni teoriche considerate, e attraverso analisi di correlazione, con l'obiettivo di esaminare le relazioni tra i costrutti oggetto di studio.

Si è deciso di suddividere la tesi in quattro capitoli, il primo introduce il fenomeno del quiet quitting e il relativo quadro teorico di riferimento; il secondo approfondisce il ruolo delle emozioni nel contesto lavorativo; il terzo presenta la metodologia adottata e i risultati dell'analisi empirica; il quarto, infine, discute i risultati, evidenziando i principali contributi, i limiti dello studio e le possibili direzioni di ricerca futura.

Capitolo 1 – Il quiet quitting: definizione, contesto teorico ed evoluzione nel periodo post-pandemico

1.1 Il fenomeno del quiet quitting: analisi e definizione

Il *quiet quitting* rappresenta uno dei fenomeni sociali più discussi negli ultimi anni, soprattutto nel periodo successivo alla pandemia da COVID-19. Il termine non nasce inizialmente all'interno della letteratura scientifica, ma si diffonde prima in contesti informali, come social media e podcast, per poi essere ripreso da giornali e riviste manageriali. Seppur non esista ancora una definizione univoca che racchiuda tutte le caratteristiche del fenomeno, il *quiet quitting* può essere interpretato come una risposta alla cosiddetta *hustle culture*, sviluppatasi in particolare nel contesto statunitense. Con questo termine si fa riferimento a una cultura del lavoro che valorizza ritmi elevati, produttività costante e un forte investimento personale nel lavoro, spesso a discapito della sfera privata (Milani, 2022). In questo senso, il *quiet quitting* non va necessariamente letto solo come disimpegno, ma anche come un tentativo di ridefinire il rapporto tra individuo e lavoro. Come evidenziato da Milani (2022) esso può essere spiegato come una “silenziosa ridefinizione” del concetto di lavoro, in cui i lavoratori cercano di tracciare un confine più chiaro tra vita professionale e personale, mettendo in discussione l'idea che il lavoro debba rappresentare il centro della propria realizzazione.

La crescente diffusione del fenomeno del *quiet quitting* ha stimolato l'interesse della letteratura scientifica, che ha iniziato a esplorarne le determinanti, i meccanismi sottostanti e le implicazioni organizzative

In questo contesto, i contributi sono stati selezionati sulla base di criteri espliciti, con l'obiettivo di analizzare il fenomeno del quiet quitting da una prospettiva il più possibile integrata. In particolare, la selezione si è concentrata su studi riconducibili a due principali filoni di ricerca: un primo filone, che esamina le determinanti organizzative e psicosociali del disimpegno lavorativo, e un secondo filone, che approfondisce le dimensioni soggettive, emotive e motivazionali legate all'esperienza individuale del lavoro. Nel primo filone rientrano, ad esempio, contributi come la scoping review di Margheritti

et al. (2024), che consente di inquadrare il fenomeno in relazione alle principali variabili organizzative e psicosociali analizzate in letteratura.

Nel secondo filone si collocano invece studi come quelli di Cropanzano et al. (2003) e Nikolova et al. (2024), che permettono di considerare il ruolo delle dimensioni emotive e motivazionali nel rapporto tra individuo e lavoro.

Questa scelta risponde all'esigenza di superare una lettura esclusivamente strutturale del fenomeno, ancora prevalente in letteratura, e di includere anche il modo in cui le condizioni lavorative vengono percepite e vissute dai lavoratori. La selezione si è quindi orientata verso contributi che, pur adottando approcci diversi, consentono di mettere in relazione le caratteristiche del contesto lavorativo, le percezioni e gli stati emotivi individuali e le conseguenti forme di disimpegno. In questa prospettiva, il quiet quitting viene interpretato come il risultato dell'interazione tra contesto organizzativo e vissuto soggettivo, evidenziandone la natura multidimensionale e il carattere processuale.

Tra gli studi, la scoping review di Margheritti et al. (2024), condotta secondo le linee guida PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) si pone l'obiettivo di individuare le principali variabili associate al fenomeno.

In questo contesto, il *quiet quitting* viene considerato come variabile dipendente, mentre tra le variabili indipendenti rientrano diversi fattori di natura psicosociale, sia negativi, come burnout, stress lavoro-correlato e violazione del contratto psicologico, sia positivi, quali supporto sociale, soddisfazione lavorativa ed engagement. La tesi sostenuta dagli autori è che condizioni lavorative percepite come avverse favoriscano l'emergere di comportamenti di disimpegno, mentre la presenza di asset organizzativi adeguati contribuisca a ridurre l'incidenza. I risultati ottenuti confermano le ipotesi teoriche, mostrando come condizioni lavorative negative siano associate a un aumento del fenomeno, mentre fattori positivi risultano collegati a una sua riduzione.

Nel secondo filone si collocano contributi che approfondiscono il ruolo delle dimensioni soggettive ed emotive nel determinare atteggiamenti e comportamenti lavorativi. In particolare, Cropanzano, Rupp e Byrne (2003) analizzano il legame tra dimensione emotiva e comportamenti lavorativi, ponendo al centro il ruolo dell'esaurimento emotivo.

Lo studio si propone di esaminare come tale dimensione si associ a diversi esiti organizzativi, tra cui atteggiamenti lavorativi, performance e comportamenti di cittadinanza organizzativa, al fine di comprendere in che modo gli stati emotivi incidano sul rapporto dell'individuo con il lavoro.

In questa prospettiva, l'esaurimento emotivo non si limita a influenzare singoli esiti, ma incide più in generale sul modo in cui l'individuo vive e interpreta la propria esperienza lavorativa. Quando i livelli di esaurimento sono elevati, è più probabile che il lavoratore riduca il proprio coinvolgimento, limitandosi a svolgere le mansioni essenziali e riducendo la disponibilità a investire ulteriori energie nel lavoro. In questo senso, l'esaurimento emotivo può essere letto come uno dei fattori che contribuiscono all'emergere di comportamenti riconducibili al *quiet quitting*. Dal punto di vista metodologico, la ricerca adotta un approccio quantitativo basato su dati raccolti tramite survey, configurandosi come un'analisi cross-sectional volta a esaminare empiricamente le relazioni tra le variabili considerate. I risultati confermano le ipotesi teoriche iniziali, evidenziando come elevati livelli di esaurimento emotivo siano associati ad atteggiamenti lavorativi meno positivi, a una riduzione della performance e a un minore coinvolgimento nei comportamenti organizzativi.

In questa direzione, anche Nikolova et al. (2024) analizzano il fenomeno attraverso un approccio empirico, ponendo al centro il ruolo delle motivazioni e del coinvolgimento individuale connessi all'esperienza lavorativa. In questo studio, il *quiet quitting* rappresenta la variabile oggetto di analisi, mentre vengono considerate dimensioni quali il livello di engagement, le motivazioni al lavoro, il bilanciamento vita-lavoro e il riconoscimento percepito. La domanda di ricerca si focalizza sull'analisi di come tali fattori influenzino atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori nel contesto post-pandemico. Dal punto di vista metodologico lo studio è stato condotto, come quello precedentemente analizzato, attraverso un'analisi quantitativa. I risultati supportano le ipotesi teoriche, mostrando come bassi livelli di coinvolgimento e condizioni lavorative squilibrate siano associati a una maggiore probabilità di adottare comportamenti riconducibili al *quiet quitting*.

Considerati congiuntamente, i contributi di Cropanzano et al. (2003) e Nikolova et al. (2024) convergono nell'evidenziare come il disimpegno lavorativo non possa essere

spiegato unicamente attraverso fattori strutturali, ma richiede di integrare anche la dimensione soggettiva dell'esperienza lavorativa. In particolare, mentre Cropanzano et al. (2003) mettono in luce l'impatto degli stati emotivi negativi sugli atteggiamenti e sui comportamenti individuali, Nikolova et al. (2024) evidenziano il ruolo del coinvolgimento e delle condizioni lavorative nel favorire l'emergere di comportamenti di disimpegno. Nel loro insieme, i due contributi delineano un quadro interpretativo in cui il *quiet quitting* emerge come il risultato dell'interazione tra fattori organizzativi e dimensioni emotive e motivazionali.

Nel complesso, tali evidenze convergono nel delineare un quadro interpretativo in cui il disimpegno non appare come un fenomeno unidimensionale, ma come il risultato di un'interazione complessa tra fattori organizzativi e dimensioni soggettive. In questa prospettiva, il *quiet quitting* può essere interpretato non solo come una risposta a condizioni lavorative percepite come sfavorevoli, ma anche come una modalità attraverso cui gli individui ridefiniscono il proprio rapporto con il lavoro, modulando il livello di coinvolgimento in funzione delle proprie risorse emotive e delle richieste del contesto.

1.2 Contesto teorico e ricerche precedenti

Per comprendere il fenomeno del *quiet quitting*, è opportuno fare riferimento ad alcune prospettive teoriche che, sebbene antecedenti alla sua emersione, risultano in grado di spiegarne le dinamiche sottostanti.

In questo contesto, la teoria dello scambio sociale nasce con l'obiettivo di analizzare il comportamento sociale come esito di interazioni tra individui che si scambiano risorse, sia materiali sia immateriali, nel tentativo di massimizzare i benefici e ridurre i costi. È all'interno di questo quadro teorico che si inserisce il contributo di Homans, inizialmente formulato in un articolo del 1958 e successivamente sviluppato in modo più sistematico nelle opere del 1961 e del 1974.

Homans (1961), all'interno della sua analisi, individua come variabili centrali il rapporto tra azione e ricompensa, sostenendo che l'individuo sia propenso ad adottare comportamenti in grado di massimizzare i benefici ed evitare quelli che comportano costi. Il meccanismo teorico alla base è collegabile a quello del rinforzo, all'interno del quale,

gli individui tendono a replicare comportamenti che in passato hanno portato un beneficio, riducendo al minimo quelli che nel calcolo costi-benefici sono risultati poco vantaggiosi.

A supporto di tale considerazione, Homans (1974) formalizza il proprio modello attraverso cinque proposizioni fondamentali:

1) la proposizione del successo, secondo cui i comportamenti che producono ricompense tendono a essere ripetuti (Homans 1974, p.16)

2) la proposizione dello stimolo, che evidenzia come situazioni simili a esperienze passate inducano comportamenti analoghi (Homans 1974, pp.22-23)

3) la proposizione del valore, secondo cui maggiore è il valore attribuito a una ricompensa, maggiore sarà la probabilità di attuare il comportamento (Homans 1974, p.25)

4) la proposizione privazione-soddisfazione, che sottolinea come la ripetizione della ricompensa ne riduca progressivamente il valore (Homans 1974, p.37)

5) L'ultima proposizione analizzata è quella dell'aggressione-approvazione, che descrive come le reazioni emotive siano legate alla presenza o assenza della ricompensa attesa.

Homans giunge alla conclusione secondo cui il comportamento delle persone possa mutare sulla base dei benefici ottenuti all'interno degli scambi sociali (Homans 1974, p.39).

Quando le ricompense percepite non sono ritenute adeguate rispetto agli sforzi richiesti, l'individuo tende a ridurre il proprio investimento nel lavoro, limitandosi a fare il minimo necessario. Il disimpegno lavorativo emerge quindi non come un comportamento casuale, ma come una risposta coerente con le dinamiche di scambio descritte da Homans (Homans, 1974).

Nel passaggio da Homans (1958,1961) a Blau (1964), la teoria dello scambio sociale evolve, passando da una spiegazione centrata sul comportamento individuale a una prospettiva più ampia, in grado di interpretare le relazioni sociali e organizzative. In questo senso, essa fornisce una chiave di lettura utile per comprendere il comportamento dei lavoratori nei contesti organizzativi: quando lo scambio con l'organizzazione è percepito come equo, si favoriscono coinvolgimento e partecipazione; al contrario,

condizioni percepite come squilibrate possono generare una riduzione dell'impegno e forme di disinvestimento.

In questa prospettiva (Homans, 1961; Blau, 1964) il *quiet quitting* può essere interpretato come una risposta a uno scambio percepito come non equilibrato, in cui il lavoratore, non ricevendo adeguati benefici o riconoscimento, riduce il proprio impegno al minimo richiesto, pur mantenendo il rapporto formale con l'organizzazione.

Un ulteriore spunto di riflessione viene dalla teoria del ritiro organizzativo, sviluppata inizialmente da Hanisch e Hulin (1990). Nella fase iniziale del loro lavoro, gli studiosi analizzano il ritiro organizzativo come risposta dei lavoratori a condizioni lavorative percepite come insoddisfacenti. In particolare, lo studio considera come variabili indipendenti l'insoddisfazione lavorativa, lo stress e le condizioni organizzative sfavorevoli, esaminandone l'influenza sulla variabile dipendente rappresentata dal ritiro organizzativo. I risultati evidenziano come tali fattori possano indurre diverse forme di disinvestimento e allontanamento dal lavoro. In una fase successiva, nel lavoro del 1991, gli autori sviluppano ulteriormente il modello, introducendo una distinzione più sistematica tra *job withdrawal*, inteso come uscita dall'organizzazione (ad esempio turnover o dimissioni), e *work withdrawal* (ritiro dal lavoro), inteso come riduzione progressiva dell'impegno profuso e coinvolgimento lavorativo. Risulta dunque possibile associare il quiet quitting al *work withdrawal*, configurandolo come una risposta adottata dai lavoratori in presenza di condizioni psico-fisiche, derivanti dallo stress-lavorativo, considerate non idonee. In questo senso, non è possibile interpretare il fenomeno meramente come una forma di impegno passivo, ma come una strategia di adattamento, attraverso cui l'individuo cerca di ristabilire un equilibrio tra richieste lavorative e risorse disponibili, tutelando il proprio benessere, senza necessariamente interrompere il rapporto di lavoro.

Studi successivi a quello di Hanisch e Hulin (1990), hanno approfondito la teoria del ritiro organizzativo, evidenziando la multidimensionalità del fattore analizzato. In modo particolare, Lehman e Simpson (1992), mediante uno studio quantitativo di tipo cross-sectional, strutturato mediante la somministrazione di un questionario a lavoratori, si concentrano sull'analisi del rapporto tra comportamenti individuali e prestazioni lavorative, con un focus sulle forme meno visibili di disimpegno.

La ricerca prende in esame variabili comportamentali e attitudinali diverse, tra le quali è possibile collocare: la riduzione dello sforzo lavorativo, l'assenteismo e altri comportamenti ritenuti disfunzionali. L'obiettivo è individuare motivi di ritiro non associati alla rottura contrattuale con l'organizzazione. I dati raccolti sono stati analizzati mediante tecniche statistiche, tra cui l'analisi di correlazione e regressione, con lo scopo di verificare, ove presenti, le relazioni tra le variabili di cui sopra e le condizioni di lavoro percepite.

I risultati dello studio hanno dimostrato come il ritiro organizzativo non sempre si presenti mediante comportamenti espliciti, ma possa manifestarsi sottoforma di ritiro psicologico, caratterizzato da una riduzione al minimo del coinvolgimento e dell'investimento personale nel lavoro. È emerso, attraverso lo studio, che i lavoratori possono decidere mantenere la propria posizione all'interno dell'organizzazione, ma apportando una modifica al contributo prestato, riducendolo gradualmente.

Tali evidenze dimostrano e confermano quanto ipotizzato in precedenza da Hanisch e Hulin (1990), ossia il fatto che il ritiro organizzativo possa assumere forme progressive e differenziate. In quest'ottica, viene confermata l'ipotesi secondo la quale, il quiet quitting può essere interpretato come una manifestazione contemporanea di work withdrawal, in cui il lavoratore, pur rimanendo formalmente nell'organizzazione, riduce il proprio contributo al minimo richiesto, al fine di gestire condizioni percepite come inique.

1.3 L'impatto del quiet quitting nel contesto lavorativo

All'interno degli studi sul quiet quitting emerge una distinzione tra approcci che pongono l'attenzione sui fattori organizzativi e altri che, invece, danno maggiore rilevanza alla dimensione emotiva. Questa differenza interpretativa è utile non solo per individuare le variabili coinvolte, ma anche per comprendere come queste contribuiscano concretamente all'emergere di comportamenti di disimpegno.

Questo paragrafo si concentrerà sull'analisi di entrambi i fattori, inserendo gli aspetti dell'uno e dell'altro, per definire quali siano i fattori rilevanti nell'emersione del fenomeno.

All'interno del filone di analisi sui fattori organizzativi è possibile inserire lo studio di Moisoglou et al. (2025) i quali analizzano come e se l'impatto di una cattiva gestione da parte della leadership possa influenzare il fenomeno. Attraverso uno studio quantitativo di tipo cross-sectional, basato sulla somministrazione di questionari a un campione di infermieri, gli autori considerano le diverse dimensioni della leadership come variabili indipendenti, mettendole in relazione con il quiet quitting e l'engagement, assunti come variabili dipendenti. I risultati mostrano che contesti caratterizzati da maggiore supporto, capacità di connessione e attenzione ai lavoratori tendono a ridurre i comportamenti di disimpegno e a favorire livelli più elevati di coinvolgimento.

Tali evidenze, pur rilevanti, da sole non sono in grado di spiegare pienamente il fenomeno. Alla luce di quanto discusso in precedenza in relazione alla teoria del ritiro organizzativo (Hanisch & Hulin, 1990,1991), successivamente approfondita e confermata da Lehman e Simpson (1992), il disimpegno non si configura come una risposta immediata e meccanica alle condizioni di lavoro, ma come l'esito di un processo più articolato, in cui il lavoratore rielabora la propria esperienza in riferimento ai "costi psicologici" sostenuti e i benefici ottenuti.

È in questo spazio interpretativo che si colloca la dimensione emotiva. In particolare, Basha e Pathania (2025), attraverso un'analisi dei principali driver psicologici del quiet quitting, evidenziano come il fenomeno possa essere interpretato come una risposta al burnout, mettendo in luce il ruolo di stati emotivi quali esaurimento, frustrazione e demotivazione.

Gli autori mostrano come tali vissuti siano correlati a una riduzione dell'impegno lavorativo in cui il disimpegno non può essere ridotto a una mera reazione legata a contesti organizzativi inadeguati, bensì una strategia di adattamento attraverso cui il lavoratore riesce a salvaguardare il proprio benessere psico-fisico.

Il confronto tra questi contributi consente quindi di chiarire perché le emozioni assumano un ruolo centrale. I fattori organizzativi, come la leadership, contribuiscono a definire il contesto; la teoria del ritiro organizzativo ne descrive le modalità di manifestazione; tuttavia, è la dimensione emotiva a spiegare il passaggio tra esperienza e comportamento.

Alla luce di queste considerazioni, gli studi discussi precedentemente, suggeriscono che le emozioni non siano semplicemente una variabile tra le altre, ma rappresentino il nucleo esplicativo del fenomeno: esse permettono di comprendere perché, a fronte delle medesime condizioni lavorative, alcuni individui sviluppino comportamenti di disimpegno mentre altri mantengano elevati livelli di coinvolgimento.

Capitolo 2 - Le emozioni come chiave di lettura dell'impegno lavorativo: crescita o decrescita professionale

2.1 Introduzione alla ricerca: le emozioni e il loro impatto nel contesto lavorativo

Le emozioni, dal latino *e-moveo* (“muovere fuori”), svolgono un ruolo rilevante nell'esperienza individuale, influenzando sia i processi percettivi sia quelli decisionali. Esse incidono sulle scelte quotidiane e contribuiscono a orientare il comportamento dell'individuo, con effetti che si estendono non solo alla sfera personale, ma anche a quella professionale. In ambito lavorativo, infatti, le emozioni non rappresentano un elemento periferico, ma intervengono nel modo in cui le persone interpretano le proprie esperienze e reagiscono alle condizioni organizzative.

In questa prospettiva, il contributo di Hochschild (1983) consente di inquadrare il ruolo delle emozioni nel lavoro. L'autrice introduce il concetto di *emotional labor*, definito come “*il processo attraverso cui gli individui sono chiamati a gestire le proprie emozioni al fine di produrre negli altri specifici stati mentali*” (Hochschild, 1983, p. 7). Le emozioni vengono, quindi, integrate nei processi lavorativi, assumendo una funzione non solo espressiva, ma anche produttiva. In questo quadro, la studiosa distingue due principali modalità di gestione emotiva: una regolazione superficiale (*surface acting*), in cui l'individuo modifica esclusivamente l'espressione esteriore senza intervenire sui propri stati interni, e una regolazione profonda (*deep acting*), che comporta una rielaborazione degli stati emotivi al fine di renderli coerenti con le aspettative del ruolo lavorativo. Questa distinzione evidenzia come il coinvolgimento emotivo non costituisca una dimensione isolata, ma sia strettamente intrecciato alla posizione che l'individuo occupa all'interno dell'organizzazione (Hochschild, 1983).

In tale prospettiva, la gestione delle emozioni emerge non come un elemento marginale, bensì come una componente strutturale dell'esperienza lavorativa. Sebbene sia diffusa l'idea che la dimensione emotiva debba rimanere separata dal contesto professionale, diversi fenomeni organizzativi — tra cui il *quiet quitting* — mostrano la difficoltà di sostenere tale separazione. Il disimpegno lavorativo, infatti, non può essere interpretato

unicamente attraverso variabili strutturali, ma richiede di considerare anche i vissuti soggettivi che accompagnano l'esperienza lavorativa (cfr. paragrafo 1.3). Prima di analizzare nello specifico il fenomeno del *quiet quitting*, è quindi opportuno soffermarsi sul ruolo delle emozioni, così da comprenderne l'incidenza nei processi di adattamento dell'individuo al contesto organizzativo. Le emozioni possono essere intese come segnali attraverso cui il lavoratore valuta la propria esperienza, contribuendo a orientarne le risposte comportamentali. Le emozioni, dunque, orientano l'interpretazione delle situazioni e la modulazione delle azioni individuali (Hochschild, 1983, p. 11). In questa prospettiva, assume rilievo il modo in cui esse vengono gestite nel tempo. Hochschild (1983) evidenzia come una regolazione emotiva continua, richiesta per conformarsi alle aspettative organizzative, possa generare uno scollamento tra l'esperienza interiore dell'individuo e le espressioni richieste nel contesto lavorativo. Quando tale condizione si protrae, può incidere sul rapporto con il lavoro, favorendo una progressiva riduzione del coinvolgimento e dell'investimento personale. Il *quiet quitting* può essere quindi interpretato come una possibile risposta attraverso cui l'individuo tenta di ristabilire un equilibrio tra vissuto emotivo e richieste di ruolo. Ne deriva che le emozioni non rappresentano un elemento accessorio, ma una componente strutturale del lavoro, capace di influenzare sia il funzionamento organizzativo sia le modalità con cui l'individuo costruisce il proprio rapporto con l'attività lavorativa e ne definisce il livello di coinvolgimento.

2.2 Le emozioni come chiave di crescita o decrescita

Sulla base delle suddette considerazioni, verranno di seguito esplicitate le emozioni oggetto dell'analisi insieme alle basi teoriche che hanno motivato questa scelta. In questo elaborato il focus è stato rivolto agli stati emotivi di gioia e tristezza, che la letteratura sul tema identifica come stati fondamentali, in grado di orientare in modo significativo la valutazione dell'esperienza individuale e la risposta comportamentale.

In particolare, Sadikovich (2025) si inserisce nell'ambito della psicologia delle emozioni e analizza nel suo studio la natura culturale e psicologica della gioia e della tristezza,

attraverso un approccio teorico-interpretativo basato sulla revisione della letteratura precedente. L'autore inserisce queste due emozioni in quelle che definisce *primary affective states*, ovvero dimensioni fondamentali dell'esperienza affettiva personale, e asserisce che operino in maniera complementare. I risultati dello studio, infatti, mostrano che la gioia è associata a stati di benessere, motivazione, partecipazione attiva e apertura alle relazioni, mentre la tristezza è correlata a processi di perdita, di riflessione e rielaborazione dell'esperienza, svolgendo una funzione adattiva nel consentire all'individuo di ridefinire il proprio rapporto con il contesto (Sadikovich, 2025)

Parallelamente, la letteratura sul fenomeno del quiet quitting all'interno delle organizzazioni consente di comprendere in che modo gli stati emotivi possano tradursi in reazioni comportamentali. Lo studio di Alrousan e Aloqaily (2024), basato su un'analisi quantitativa e sulla somministrazione di questionari a un campione di lavoratori, ha per oggetto la relazione tra clima organizzativo e comportamenti di disimpegno, analizzata attraverso modelli di equazioni strutturali (SEM-PLS). I risultati confermano come il quiet quitting si configuri come un ritiro graduale dalla struttura organizzativa, caratterizzato da comportamenti come una riduzione del coinvolgimento, e dimostrano che condizioni lavorative percepite come poco supportive e poco gratificanti possano favorire l'insorgenza di dinamiche di distacco (Alrousan & Aloqaily, 2024).

Integrando questi contributi, è possibile interpretare il fenomeno del quiet quitting alla luce anche della dimensione emotiva. In questa prospettiva, le emozioni possono essere considerate come fattori antecedenti in grado di influenzare l'emergere di comportamenti di disimpegno. In particolare, esse orientano il modo in cui l'individuo si avvicina al lavoro; infatti, chi sperimenta stati emotivi positivi tende ad affrontare con maggiore determinazione le richieste lavorative, mostrando un livello più alto di coinvolgimento e contribuendo anche al buon funzionamento dell'organizzazione. Al contrario, la presenza di emozioni negative può portare a una progressiva riduzione dell'impegno, fino a tradursi in comportamenti di distacco e limitazione dello sforzo, riconducibili al quiet quitting. In questo senso, le emozioni non solo accompagnano l'esperienza lavorativa, ma contribuiscono attivamente a orientare i comportamenti degli individui all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, la gioia si associa a condizioni di allineamento tra individuo e contesto lavorativo, favorendo engagement e partecipazione, mentre la

tristezza si collega ai processi di distacco e disinvestimento lavorativo. È dunque possibile affermare che le emozioni non rappresentino semplici stati interni, ma variabili in grado di giocare un ruolo significativo all'interno delle organizzazioni. Tale prospettiva è coerente anche con il contributo di Hochschild (1983), secondo cui le emozioni svolgono una funzione di orientamento, permettendo all'individuo di interpretare le situazioni e modulare le proprie risposte (Hochschild, 1983, p. 11).

In sintesi, la scelta di analizzare gioia e tristezza risulta giustificata dal punto di vista teorico come utile ed in linea con gli obiettivi della ricerca. Le due emozioni consentono di cogliere, infatti, due ambiti opposti che si verificano durante l'esperienza lavorativa. Da un lato, la gioia, associata a coinvolgimento e benessere; dall'altro, la tristezza, connessa al ritiro progressivo. In questo senso, esse sono variabili particolarmente utili per l'analisi e l'interpretazione del fenomeno del quiet quitting, inteso proprio come riduzione del proprio coinvolgimento e ridefinizione del rapporto individuale col lavoro.

2.2.1 Gioia e coinvolgimento lavorativo

Nel contesto lavorativo, la gioia è associata a una valutazione positiva sia del proprio ruolo, sia dell'ambiente organizzativo. Questa percezione favorisce una partecipazione più attiva e un maggiore coinvolgimento, che si traducono in una più elevata disponibilità a investire energie, in una maggiore continuità nell'impegno e, in generale, in una più forte adesione agli obiettivi dell'organizzazione. In quest'ottica, la gioia può essere interpretata come un indicatore di compatibilità tra l'individuo e il contesto lavorativo. Sadikovich (2025) la inserisce tra i *primary affective states*, sottolineando come essa contribuisca alla regolazione del comportamento e alla costruzione di significato (vedi paragrafo 2.2).

Su un piano più empirico, alcuni studi mostrano chiaramente il legame tra la gioia e i processi cognitivi, che a loro volta sono alla base della produttività nel contesto lavorativo. Fredrickson e Branigan (2005), in uno studio sperimentale, utilizzano brevi

filmati per suscitare specifici stati emotivi nei partecipanti. Ciò che emerge è che chi sperimenta gioia tende a prestare attenzione a un numero maggiore di elementi e a considerare più alternative rispetto a chi si trova in stati emotivi negativi.

In modo analogo, Isen (2000), attraverso una serie di esperimenti di laboratorio, analizza il ruolo degli stati emotivi positivi nei processi decisionali. Nei suoi studi, la gioia viene suscitata attraverso stimoli positivi, per valutare, successivamente, come i partecipanti affrontino compiti complessi che richiedono dosi sempre maggiori di problem solving. I risultati evidenziano che gli individui che sperimentano gioia mostrano una maggiore flessibilità cognitiva, una più elevata capacità di individuare soluzioni creative e una maggiore disponibilità a impegnarsi nelle attività proposte. In questo senso, la gioia risulta associata a comportamenti di attivazione e investimento (Isen, 2000).

Nel complesso, tali evidenze suggeriscono che la gioia non si limita a rappresentare uno stato di benessere soggettivo, ma costituisce una condizione in grado di incidere sul comportamento, favorendo partecipazione, coinvolgimento e investimento nelle attività lavorative. In ambito organizzativo, questi effetti risultano rilevanti, poiché consentono di comprendere il modo in cui gli individui si relazionano al lavoro, ma soprattutto hanno un'incidenza diretta sui risultati e sulla produttività.

Il ruolo della gioia può essere interpretato anche alla luce della teoria dello scambio sociale. Homans (1961) evidenzia come il comportamento degli individui sia influenzato dalla valutazione dei benefici e dei costi derivanti dalle interazioni sociali, mentre Blau (1964) estende tale prospettiva alle relazioni organizzative (cfr Paragrafo 1.2). Quando lo scambio con l'organizzazione è percepito come equo, è più probabile che emergano stati emotivi positivi, tra cui la gioia, che favoriscono il coinvolgimento.

Parallelamente, all'interno della teoria del ritiro organizzativo (Hanisch e Hulin 1990, 1991), la riduzione della gioia può rappresentare uno dei segnali all'origine del processo di *work withdrawal*.

In questo senso, il legame tra gioia, maggiore coinvolgimento e minore disimpegno può essere interpretato alla luce di diversi meccanismi. In primo luogo, la gioia tende a rafforzare il livello di engagement, aumentando la motivazione intrinseca e la disponibilità dell'individuo a partecipare attivamente alle attività lavorative. Inoltre, stati

emotivi positivi favoriscono una valutazione più favorevole del contesto organizzativo, contribuendo a una maggiore percezione di equilibrio tra sforzi e ricompense e riducendo, di conseguenza, la necessità di limitare il proprio impegno. Infine, la gioia può incidere sul modo in cui l'individuo affronta le richieste lavorative, rendendolo più propenso a investire energie e a mantenere un coinvolgimento costante nel tempo.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile formulare la seguente ipotesi:

Ipotesi 1: La gioia percepita nel contesto lavorativo è negativamente associata ai comportamenti di quiet quitting.

2.2.2 Tristezza e ritiro emotivo

Proseguendo l'analisi, ci si concentra ora sulla tristezza, al fine di esaminarne il ruolo all'interno del contesto lavorativo. A tal proposito, si parte con l'interrogare la letteratura in merito, in modo da comprendere come questa emozione sia stata trattata negli studi precedenti e quali implicazioni emergano in relazione all'esperienza lavorativa.

Generalmente, è possibile affermare che la tristezza emerga in presenza di condizioni percepite come insoddisfacenti o poco gratificanti, influenzando il modo in cui l'individuo interpreta la situazione che sta vivendo. È spesso combinata a una riduzione dell'energia, sia essa fisica o mentale, che predispongono l'individuo a minor sforzo e collaborazione.

Quanto sopra ipotizzato, trova conferma all'interno della letteratura psicologica. Izard (1991), descrive la tristezza come un'emozione connessa a stati di perdita o frustrazione, sottolineandone gli effetti sulla diminuzione dell'attivazione individuale. In linea con questa impostazione teorica, Sadikovich (2025) la include, analogamente a quanto osservato per la gioia, tra i *primary affective states*, sottolineandone il ruolo nella regolazione del comportamento e nel modo in cui le esperienze vissute vengono interpretate.

Vi sono stati diversi studi che hanno evidenziato le implicazioni della tristezza. Schwarz e Clore (1983), attraverso uno studio sperimentale, mostrano come il modo in cui gli

individui reagiscono alle situazioni e formulano giudizi sia influenzato dal loro stato emotivo: quando si trovano in una condizione emotiva negativa, tendono, infatti, a esprimere valutazioni più critiche.

In modo analogo, Forgas (1995), mediante esperimenti di laboratorio, evidenzia che gli stati emotivi negativi portano gli individui a elaborare le informazioni in modo più critico e orientato al dettaglio, cui si associa una minore propensione ad agire e a un ridotto impegno nelle attività.

Nel complesso, tali evidenze indicano che anche la tristezza non rappresenta soltanto una risposta emotiva, ma una condizione in grado di incidere concretamente sul comportamento. Pur non essendo stata analizzata direttamente in relazione ai comportamenti di disimpegno lavorativo, l'effetto che la tristezza esercita nelle organizzazioni, può essere ipotizzato alla luce delle evidenze empiriche precedentemente citate. In particolare, gli studi di Schwarz e Clore (1983) e Forgas (1995) mostrano come gli stati emotivi negativi influenzino i processi di valutazione e si associno a una minore propensione all'azione, rendendo possibile un collegamento con la riduzione progressiva dell'impegno profuso. A livello organizzativo, ciò può tradursi in una minore partecipazione e in un progressivo distacco dalle attività lavorative.

Sempre restando all'interno di una prospettiva aziendale, la tristezza può essere letta come uno degli stati emotivi che emerge quando lo scambio con l'organizzazione viene percepito come iniquo, ritenendo di star ricevendo meno di quanto ci si aspetti, in linea con la teoria dello scambio sociale (Homans, 1974). Tale valutazione può riflettersi in una progressiva riduzione dell'investimento a livello lavorativo e del coinvolgimento nei confronti dell'organizzazione.

Applicando quanto detto sinora alla teoria del ritiro organizzativo (vedi paragrafo 1.2), emerge che la tristezza è associata al *work withdrawal* (Hanisch e Hulin, 1990), poiché contribuisce a ridurre progressivamente l'impegno lavorativo.

In questa prospettiva, la tristezza può essere considerata come un fattore antecedente in grado di influenzare l'emergere di comportamenti di disimpegno lavorativo. In particolare, alla luce delle evidenze analizzate, tale stato emotivo sembra incidere sui processi di valutazione e sul livello di attivazione individuale, favorendo una minore propensione all'azione e un progressivo distacco dalle attività lavorative. In questo senso,

la tristezza può contribuire a creare le condizioni che rendono più probabile l'adozione di comportamenti riconducibili al quiet quitting

A fronte di quanto analizzato nelle teorie di cui sopra, è possibile formulare l'ipotesi seguente.

Ipotesi 2: La tristezza percepita nel contesto lavorativo è positivamente associata ai comportamenti di quiet quitting.

Capitolo 3 - Metodologia e Risultati

3.1 Disegno della ricerca e reclutamento del campione

I dati alla base della ricerca sono stati raccolti tra ottobre 2025 e gennaio 2026, mediante la somministrazione di un questionario in forma anonima, rivolto a lavoratori dipendenti operanti nel territorio italiano. Durante questo periodo, un link afferente alla piattaforma Microsoft Forms, su cui era stato caricato il questionario, è stato inviato a oltre 500 lavoratori impiegati presso una agenzia di somministrazione operante in tutta Italia, senza distinzione in base al ruolo o al settore di impiego. Contestualmente, il medesimo link è stato diffuso mediante i principali canali social (Facebook, Whatsapp, LinkedIn, Instagram). In entrambi i casi, al messaggio è stata associata una breve spiegazione sullo scopo della raccolta e successivo utilizzo dei dati.

La compilazione del questionario era anonima e volontaria, con una prima sezione in cui veniva presentato e chiesto di accettare un consenso informato conforme alla normativa vigente in Italia circa la raccolta e trattamento dei dati personali; in caso di mancato consenso, la piattaforma non permetteva di proseguire con la somministrazione delle domande. Al termine della raccolta dati, i rispondenti sono stati 313.

Si vuole far notare che, trattandosi di un campione non probabilistico, la possibilità che vi siano dei bias nei dati è elevata; in particolare, dal momento che la quasi totalità dei rispondenti è stata reclutata mediante mail ricevuta dal proprio datore di lavoro, questo ha potuto generare un certo grado di sfiducia nei confronti del reale anonimato del questionario, portando all'inserimento di risposte che andassero a mascherare l'effettiva percezione del lavoratore, quando questa fosse stata troppo critica nei confronti delle condizioni organizzative. Un'altra possibile distorsione riguarda il fatto che l'agenzia che ha collaborato con lo studio in esame, si occupi principalmente di collocare lavoratori non specializzati nei settori manifatturiero e della vendita al dettaglio, con conseguente prevalenza di rispondenti appartenenti a queste categorie. Si noti pure come l'essere dipendente di una agenzia di somministrazione implichi, per la maggior parte dei rispondenti, un tempo di permanenza nell'attuale posizione breve, in quanto scopo

primario del contratto di agenzia è proprio l'inserimento permanente nell'azienda utilizzatrice, dopo un periodo limitato.

Ulteriore limitazione è data dal disegno cross-sectional della ricerca, che non consente l'osservazione dell'evoluzione temporale del fenomeno, né l'individuazione di rapporti di causalità tra le variabili (Setia, 2016).

3.2 Struttura del questionario e variabili analizzate

Il questionario è articolato in sei sezioni, ciascuna dedicata all'analisi di uno specifico costrutto psicologico-organizzativo oggetto di indagine. Le risposte fornite dai partecipanti, associate a ciascun item, sono espresse mediante una scala Likert con valori compresi tra 1 e 5, dove 1 rappresenta il massimo grado di disaccordo e 5 il massimo grado di accordo, mentre il valore 3 indica una posizione intermedia.

È importante precisare che le scale Likert all'interno del questionario mantengono sempre la medesima struttura numerica, essendo tutte articolate su cinque punti; tuttavia, il significato dei valori può variare tra le diverse sezioni. In alcuni casi, infatti, la scala esprime il grado di accordo o disaccordo rispetto a determinate affermazioni, mentre in altri consente di rilevare la frequenza con cui determinati stati emotivi o comportamenti, esplicitati negli item, vengono esperiti.

Le diverse sezioni del questionario fanno riferimento a strumenti di misura consolidati in letteratura, al fine di rilevare in modo coerente e sistematico i fenomeni oggetto di studio. In particolare, i costrutti analizzati includono il *quiet quitting*, rilevato mediante la Quiet Quitting Scale (QQS); il benessere e il supporto percepiti all'interno dell'organizzazione (*Wellness Culture and Environment Support*), analizzati attraverso l'omonima scala; le emozioni, indagate tramite una scala specifica che prende in esame diverse dimensioni emotive, quali gioia, tristezza, rabbia e paura; e l'imbarazzo, valutato mediante una scala dedicata. Questa articolazione consente di esplorare sia aspetti comportamentali sia dimensioni emotive e percettive, offrendo una visione complessiva dei fenomeni analizzati.

Al termine delle sezioni principali, sono state inserite alcune domande volte a raccogliere informazioni socio-demografiche e professionali dei rispondenti, col fine di adoperarle

come variabili di controllo, tra cui anno di nascita, sesso, titolo di studio, posizione lavorativa, anno di ingresso nell'organizzazione, settore e luogo di lavoro.

Ai fini del seguente elaborato, l'analisi si è concentrata in modo specifico su due dimensioni: il *quiet quitting* e la componente emotiva, con particolare riferimento alla gioia e alla tristezza.

Per analizzare il fenomeno del *quiet quitting*, come detto sopra, è stata utilizzata la *Quiet Quitting Scale* (QQS) proposta da Galanis (2023). Tale strumento nasce con l'obiettivo di misurare un fenomeno che, essendo un costrutto latente e quindi non direttamente osservabile, risulta difficilmente rilevabile senza l'utilizzo di indicatori strutturati. In questo senso, la scala consente di tradurre il *quiet quitting* in una serie di item che rendono il fenomeno empiricamente analizzabile, anche alla luce della sua relazione con variabili come burnout, soddisfazione lavorativa e coinvolgimento organizzativo.

La QQS si compone di nove item, riconducibili a tre dimensioni principali: il distacco dal lavoro (*detachment*), la mancanza di iniziativa (*lack of initiative*) e la mancanza di motivazione (*lack of motivation*) (Galanis, 2023).

È importante precisare che il questionario alla base della presente analisi, era originariamente articolato in sette sezioni. Tuttavia, in fase di analisi, due item riconducibili al *quiet quitting*, che inizialmente costituivano la seconda sezione, sono stati inglobati nella parte relativa a tale costrutto, riducendo a sei il numero di sezioni. Questa scelta è stata effettuata per mantenere coerenza con il modello teorico proposto da Galanis (2023), per poter successivamente confermare mediante analisi fattoriale (CFA), che gli item si associassero alle tre dimensioni individuate dall'autore.

Per quanto riguarda la dimensione emotiva, l'analisi si è concentrata su due emozioni specifiche: la gioia e la tristezza. La loro rilevazione è avvenuta mediante la *Differential Emotions Scale – IV-A* (DES-IV-A), sviluppata da Izard (1993), che consente di misurare l'esperienza emotiva attraverso item volti a rilevare la frequenza o l'intensità con cui determinati stati emotivi vengono vissuti. Le 15 domande relative alle emozioni presenti nel questionario, infatti, non sono che un estratto della più estesa DES che comprende 36 item; di queste, nel presente elaborato, sono state isolate le cinque afferenti ai costrutti di gioia e tristezza.

La scelta di considerare queste due emozioni è legata alla volontà di analizzare il fenomeno del *quiet quitting* anche dal punto di vista affettivo, mettendo in relazione una dimensione emotiva positiva (gioia) e una negativa (tristezza) con i comportamenti lavorativi oggetto di studio.

Le variabili di controllo presenti nel questionario, afferenti alla componente anagrafica e demografica dei rispondenti, sono state trattate in fase di elaborazione dei dati, con lo scopo di renderle funzionali alle analisi successive.

In particolare, la variabile relativa al genere è stata suddivisa in tre categorie: femminile, maschile e non binario, poi dummizzate con valori, rispettivamente, pari a 1,2,3.

Altre variabili sono state oggetto di una riclassificazione, al fine di ottenere categorie più omogenee, tra queste è possibile collocare:

- 1) l'anno di nascita, distinto attraverso una classificazione generazionale (Strauss & Howe, 1991), in cui è possibile collocare:
 - Baby Boomers (1946–1964), questa denominazione deriva dal fenomeno demografico noto come *baby boom*;
 - Generazione X (1965–1980), termine reso popolare dallo scrittore Douglas Coupland nel libro *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, che ha contribuito alla diffusione della definizione nella letteratura culturale e sociologica;
 - Generazione Y o Millennials (1981–1996);
 - Generazione Z (1997–2012), la generazione che comunemente viene descritta come la prima completamente cresciuta nell'era digitale e iperconnessa.
- 2) L'anzianità di servizio all'interno dell'attuale organizzazione, suddivisa in quattro classi:
 - meno di un anno di appartenenza all'organizzazione;
 - da uno a quattro anni di servizio;
 - da quattro a dieci anni di servizio;
 - oltre dieci anni di servizio;

La variabile relativa al ruolo è stata suddivisa in tre categorie: membro del team/lavoratore; manager intermedio (inclusi i responsabili di team); dirigente apicale, poi dummizzate con valori, rispettivamente, pari a 1,2,3.

Passando al livello di istruzione, è stato suddiviso nelle seguenti categorie:

- nessun titolo;
- diploma di scuola media o superiore;
- laurea triennale;
- laurea magistrale;
- laurea a ciclo unico o vecchio ordinamento;
- master;
- dottorato di ricerca;

A queste categorie è stato infine associato un valore progressivo da 1 a 7.

Il settore professionale all'interno del questionario, è stato suddiviso in dodici categorie, qui riportate, dummizzate poi con numero progressivo a partire da 1:

- agricoltura/agroalimentare;
- industria/manifatturiero;
- edilizia/costruzioni;
- commercio/vendita al dettaglio;
- logistica/trasporti;
- servizi finanziari/assicurazioni;
- sanità/assistenza sociale;
- istruzione/formazione;
- pubblica amministrazione;
- tecnologia/informatica;
- comunicazione/media/marketing;
- turismo/ristorazione.

Infine, la zona territoriale di riferimento è stata classificata in:

- Nord-Ovest (Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta);

- Nord-Est (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto);
- Centro (Lazio, Marche, Toscana, Umbria);
- Sud e Isole (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia).

Nel modello di analisi del quiet quitting, variabili come genere, età e settore professionale possono essere considerate variabili di controllo, in quanto non rappresentano la causa diretta del fenomeno, ma influenzano il modo in cui esso si manifesta tra diversi gruppi di lavoratori, incidendo su intensità, frequenza e caratteristiche del disimpegno.

Partendo dal genere, vi è l'ipotesi, in letteratura, che sia connesso al quiet quitting, perché le donne, come riportato dallo studio di Priya e Sreejith (2025), sono più esposte a micro-aggressioni nel contesto lavorativo. Questa interpretazione, di natura concettuale, nasce per spiegare il legame tra micro-aggressioni e comportamenti organizzativi e propone un framework teorico in cui tali atteggiamenti, seppur sottili, generano stress, senso di esclusione e riduzione della sicurezza psicologica. Questo porta a un calo dell'engagement e favorisce il disimpegno lavorativo, dunque il quiet quitting (Priya & Sreejith, 2025).

Anche l'età si dimostra variabile rilevante perché l'esposizione al quiet quitting varia nelle diverse fasi della vita lavorativa. Lo studio empirico di Shah e Parekh (2023) analizza, attraverso tecniche di machine learning su un ampio dataset, il benessere psicologico di oltre 15.000 lavoratori, con l'obiettivo di individuare i fattori che influenzano il disimpegno. I risultati mostrano che il fenomeno è più diffuso tra i giovani adulti (21–35 anni), che sperimentano alti livelli di stress, pressione lavorativa e difficoltà nel bilanciare vita privata e lavoro, risultando quindi più inclini al quiet quitting (Shah & Parekh, 2023).

Riguardo il livello di istruzione, non vi è in letteratura uno studio che propone una diretta connessione con il fenomeno del quiet quitting. In ogni caso, verrà utilizzata come variabile di controllo nell'analisi successiva.

Infine, il settore professionale può incidere sul fenomeno perché i diversi contesti organizzativi presentano culture e dinamiche relazionali differenti. Sempre nello studio

di Priya e Sreejith (2025), emerge, a livello teorico, che ambienti meno inclusivi o più gerarchici, favoriscono la presenza di microaggressioni e riducono la sicurezza psicologica, aumentando il rischio di disimpegno. Al contrario, contesti più inclusivi e supportivi contribuiscono a mantenere alti livelli di engagement (Priya & Sreejith, 2025).

3.3 Procedure di analisi

In questa fase dello studio, per prima è stata effettuata un'analisi fattoriale confermativa (CFA) sia per i 9 item riconducibili al quiet quitting, sia per i 5 identificati come collegati alle emozioni oggetto di esame in questo lavoro di tesi.

Riguardo l'analisi del quiet quitting, si vuole confermare che i dati raccolti siano allineati a quanto proposto da Galanis (2023), andandosi a correlare ai tre fattori latenti da lui identificati: distacco, mancanza di iniziativa e mancanza di motivazione (cfr. Paragrafo 3.2).

Nella Tabella 3.1 è sintetizzato il risultato dell'analisi, che conferma l'aderenza al modello di Galanis. Guardando ai *factor loadings*, che rappresentano la correlazione tra ogni item e il fattore latente di riferimento, va sottolineato, però, che l'item 8 presenta un valore minore di 0.3, per cui andrebbe escluso dalla analisi (Field, 2013). Anche l'item 2, afferente sempre al fattore *distacco*, ha un *factor loading* di poco superiore al valore soglia.

Item	Cronbach's alpha	Factor Loading		
Quiet Quitting Scale	0.708* (0.803)			
		Distacco	Mancanza di iniziativa	Mancanza di motivazione
1	0.526* (0.707)	0.558		
2		0.344		
3		0.637		
4	0.616 (0.706)		0.645	
5			0.768	
6	0.873 (0.747)			0.897
7				0.863
8		-		
9			0.401	

Tab. 3.1 Analisi fattoriale confermativa della Quiet Quitting scale. Tra parentesi i valori di Cronbach's alpha ottenuti da Galanis (2023)

* Valori ottenuti con l'esclusione dell'item 8.

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

Riguardo l'affidabilità del modello, è stata misurata mediante Alfa di Cronbach: il valore risultante, attestandosi a 0.708, seppur inferiore al risultato originale di Galanis (0.803), può ritenersi comunque affidabile (Hair et al., 2020). Sui singoli costrutti, invece, risulta significativamente inferiore il valore relativo al *distacco*.

La stessa analisi confermativa è stata eseguita per quanto riguarda la scala delle emozioni, con esito positivo nell'aderenza a quanto proposto da Izard (1993); i risultati sono sintetizzati in Tabella 3.2.

Item	Cronbach's alpha	Factor Loading	
Differential Emotion Scale (limitata agli item connessi a gioia e tristezza)	0.853		
		Tristezza	Gioia
3	0.879	0.860	
6	0.771		0.829
9		0.799	
11			0.759
14		0.862	

Tab. 3.2 Analisi fattoriale confermativa della DES, per i soli costrutti gioia e tristezza.

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

Vi sono, in questo caso, elevati valori di affidabilità della scala e dei singoli costrutti che, tuttavia, non è stato possibile confrontare direttamente con i valori ottenuti dall'autore della DES, in quanto non tutti, tra i 36 item proposti, sono stati inseriti all'interno del questionario i cui dati sono alla base del presente studio.

3.4 Analisi descrittiva del campione

Le Tabelle 3.3, 3.4 e 3.5 sintetizzano le principali caratteristiche del campione: in misura maggiore, i rispondenti sono donne, nate tra il 1981 e il 1996 (quindi catalogabili come Millennials) e in possesso di un diploma di scuola secondaria. Vi è poi anche una certa presenza di Gen X (30.7%) e di rispondenti in possesso di una laurea, sia essa triennale, magistrale o del vecchio ordinamento (complessivamente, il 34.2%). Dal punto di vista professionale, la maggioranza del campione opera nei settori “Industria/Manifatturiero” e “Commercio/Vendita al dettaglio” (complessivamente, il 77.5%), ricoprendo posizioni di subalternità, con una permanenza nell'attuale organizzazione che si attesta tra 1 e 4 anni (cfr Paragrafo 3.1). Infine, la maggior parte dei rispondenti è impiegato nel Nord Italia.

Sono state anche estratte le variabili *factor scores* per ciascun costrutto osservato nella CFA (cfr Paragrafo 3.3), che, essendo standardizzati, presentano una media prossima allo zero per tutti i fattori considerati.

In particolare, come si legge in Tabella 3.5, per quanto riguarda il quiet quitting, i fattori *distacco*, *mancaza di iniziativa* e *mancaza di motivazione* mostrano una buona variabilità all'interno del campione, con deviazioni standard rispettivamente pari a 0.938, 0.858 e 0.771. Le distribuzioni risultano complessivamente regolari, con valori di asimmetria contenuti: il distacco presenta una lieve asimmetria negativa (-0.653), mentre mancaza di iniziativa (0.806) e mancaza di motivazione (0.557) mostrano una moderata asimmetria positiva.

Per quanto riguarda le dimensioni emotive, i fattori *tristezza* e *gioia* evidenziano anch'essi una buona dispersione (deviazioni standard pari rispettivamente a 0.942 e 0.915). La

distribuzione della tristezza presenta una moderata asimmetria positiva (0.638), indicando una maggiore concentrazione di valori inferiori alla media, mentre la gioia mostra una lieve asimmetria negativa (-0.407), suggerendo una maggiore presenza di valori superiori alla media.

Nel complesso, i valori di curtosi, prossimi allo zero per tutti i fattori, indicano distribuzioni sostanzialmente normali. Tali risultati confermano l'assenza di deviazioni rilevanti dalla normalità e la buona variabilità dei punteggi all'interno del campione (Field, 2018).

Caratteristiche del campione	n	%
Genere		
Donne	226	72.2%
Uomini	85	27.2%
Non binario	2	0.6 %
TOT	313	100.0 %
Generazione di appartenenza		
Baby Boomers	9	2.9 %
Gen X	96	30.7 %
Millenials (Gen Y)	161	51.4%
Gen Z	47	15%
TOT	313	100.0 %
Istruzione		
Nessun titolo di studio	12	3,8 %
Diploma di scuola media o superiore	185	59.1 %
Laurea triennale	53	16.9 %
Laurea Magistrale	44	14.1%
Laurea a ciclo unico o vecchio ordinamento	10	3.2%
Master	8	2.6%
Dottorato	1	0.3%
TOT	313	100.0 %

Tab. 3.3 Caratteristiche demografiche del campione.

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

Caratteristiche del campione	n	%
Settore professionale		
Agricoltura/agroalimentare	8	2.6%
Industria/Manufatturiero	136	43.5%
Edilizia/Costruzioni	4	1.3%
Commercio/vendita al dettaglio	75	24%
Logistica/trasporti	23	7.3%
Servizi finanziari/assicurazioni	3	1%
Sanità/assistenza sociale	8	2.6%
Istruzione/formazione	22	7%
Pubblica amministrazione	8	2.6%
Tecnologia/informatica	10	3.2%
Comunicazione/media/marketing	9	2.9%
Turismo/ristorazione	7	2.2%
TOT	313	100.0 %
Anni in organizzazione		
<1	88	28.4%
Da 1 a 4	142	45.8%
Da 4 e 10	43	13.9%
> 10	37	11.9%
TOT	313	100.0 %
Ruolo in organizzazione		
Non associabile	8	2.6%
Membro del team/lavoratore	290	92.7%
Manger intermedio/responsabile di team	14	4.5%
Dirigente apicale	1	0.3%
TOT	313	100.0 %
Zona territoriale di riferimento		
Nord Ovest	141	45 %
Nord Est	113	36.1 %
Centro	36	11.5 %
Sud	23	7.3%
TOT	313	100.0 %

Tab. 3.4 Caratteristiche occupazionali del campione

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

Caratteristiche del campione	Media	Deviazione Standard	Min – Max nel campione	Asimmetria	Curtosi
Quiet quitting					
Distacco	0	±0.938	-2.34 +1.52	-0.653	0.0353
Mancanza di Iniziativa	0	±0.858	-1.26 +2.87	0.806	0.252
Mancanza di Motivazione	0	±0.771	-1.47 +2.37	0.557	0.0638
Emozioni					
Tristezza	0	±0.942	-1.31 +2.49	0.638	-0.314
Gioia	0	±0.915	-2.64 +1.80	-0.407	-0.145

Tab. 3.5 Distribuzione dei costrutti del quiet quitting e delle emozioni sul campione utilizzando i factor scores

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

3.5 Risultati

Viene di seguito riportata l'analisi di correlazione tra i costrutti individuati relativi al quiet quitting e alle emozioni, assieme con le variabili demografiche e occupazionali del campione, per verificare la validità o meno delle ipotesi esplicitate in precedenza (cfr. Paragrafi 2.2 e 3.2), riassunte nello schema in Figura 3.1.

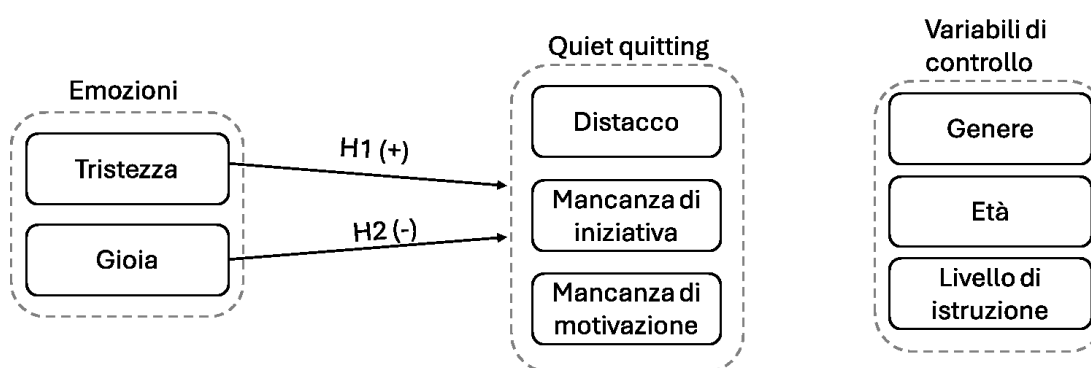


Fig. 3.1 Modello concettuale delle ipotesi oggetto di analisi

Fonte: Elaborazione personale

Per l'analisi di correlazione, si utilizza il coefficiente rho di Spearman, che valuta la relazione di co-movimento tra i ranghi dei dati e non i relativi valori assoluti (Spearman, 1904).

Nella Tabella 3.6 sono sintetizzati i risultati della correlazione:

Matrice di Correlazione

	PF Distacco	PF Mancanza di iniziativa	PF Mancanza di motivazione	PF Tristezza	PF Gioia	Genere	Birth	Instruction
PF Distacco	—							
PF Mancanza di iniziativa	-0.492 ***	—						
PF Mancanza di motivazione	-0.182 **	0.588 ***	—					
PF Tristezza	-0.086	0.275 ***	-0.179 *	—				
PF Gioia	-0.638 ***	-0.397 ***	0.144 *	-0.700 ***	—			
Genere	-0.010	0.119 *	0.216 ***	-0.187 ***	-0.018	—		
Birth	-0.120 *	0.057	0.012	0.132 *	-0.074	-0.054	—	
Instruction	0.009	-0.221 ***	-0.239 ***	0.100	0.033	-0.100	0.256 ***	—

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Tab. 3.6 Matrice di correlazione tra emozioni, variabili di controllo e fattori del quiet quitting.

Fonte: The jamovi project, 2025, Version 2.6.44

Il costrutto *Mancanza di motivazione* utilizza una scala di misurazione inversa (Galanis, 2023)

Andando ad analizzare i coefficienti ottenuti, osserviamo come risulta confermato il legame tra l'emozione *tristezza* e i costrutti del quiet quitting, almeno relativamente ai fattori *mancanza di iniziativa* e *di motivazione* (rispettivamente $\beta=0.275$ e $\beta=-0.179$; con $p<0.001$ e $p<0.05$).

Prendendo in esame la *gioia*, essa si conferma essere fortemente correlata in maniera negativa con tutti i costrutti propri del quiet quitting (per il *distacco*, $\beta=-0.638$ e $p<0.001$; per la *mancanza di iniziativa* $\beta=-0.397$ e $p<0.001$; per la *mancanza di motivazione* $\beta=0.144$ e $p<0.05$).

Capitolo 4 - Discussioni e conclusioni

4.1 Discussioni

Il presente elaborato ha analizzato il fenomeno del quiet quitting concentrandosi sul ruolo delle emozioni, in particolare gioia e tristezza, come determinanti del comportamento lavorativo. I risultati evidenziano come le emozioni rappresentino un elemento chiave nella comprensione del disimpegno organizzativo: la gioia risulta associata a un maggiore coinvolgimento e partecipazione, mentre la tristezza si collega a una riduzione dell'engagement e a comportamenti riconducibili al quiet quitting. In accordo con le ipotesi avanzate in precedenza (cfr Capitolo 2), si evidenzia una correlazione positiva tra stati di tristezza e due dei costrutti latenti (*manca di iniziativa e di motivazione*) confermati essere descrittivi del quiet quitting. Sentirsi tristi e depressi porta ad uno stato di apatia in cui, pur non distaccandosi dall'ambiente lavorativo o cercando consapevolmente di ricalibrare il proprio impegno, si perde l'ispirazione e la spinta motivazionale, in accordo con quanto già suggerito da Schwarz e Clore (1983) e Forgas (1995). Non sembra esserci, quindi, legame tra la tristezza e la scelta razionale di ridurre il proprio impegno (Homans, 1974), che invece potrebbe essere correlata a sentimenti di rabbia verso l'organizzazione o noia nei confronti delle proprie mansioni.

Tale risultato può essere interpretato considerando che non tutte le emozioni negative si associano alle stesse tendenze comportamentali. Ad esempio, la letteratura afferma la differenziazione tra emozioni caratterizzate da diversi livelli di attivazione: la tristezza, ad esempio, si configura come uno stato a bassa attivazione, associato a passività e riduzione dell'energia, mentre altre emozioni negative, come la rabbia, presentano una maggiore attivazione e sono più frequentemente connesse a comportamenti di azione (Russell, 1980; Carver & Harmon-Jones, 2009).

In linea con questa prospettiva, la tristezza tende a incidere maggiormente sulle dimensioni interne del disimpegno, come la motivazione e l'iniziativa, piuttosto che su comportamenti espliciti di distacco. Tale interpretazione è coerente con l'idea che le emozioni differiscano nelle loro "tendenze all'azione" (Lazarus, 1991), influenzando in modo diverso il comportamento organizzativo.

Riguardo al sentimento di gioia, l'analisi evidenzia una correlazione negativa significativa con i costrutti del quiet quitting, confermando il ruolo delle emozioni positive nel favorire il coinvolgimento lavorativo. È importante sottolineare che la dimensione della mancanza di motivazione è stata costruita mediante scala inversa (Galanis, 2023, vedi Tabella 3.6); pertanto, l'associazione positiva osservata indica, in realtà, che a livelli più elevati di gioia corrisponde una minore presenza di disimpegno motivazionale.

Dal punto di vista teorico, tali risultati risultano coerenti con la letteratura sugli stati affettivi positivi (Isen, 2000) (cfr 2.2.1); tuttavia, l'effetto della gioia si manifesta in modo differenziato rispetto alle diverse dimensioni del quiet quitting.

In relazione al *distacco*, la correlazione negativa suggerisce che livelli più elevati di gioia siano associati a una minore tendenza a prendere le distanze dal proprio lavoro. Questo risultato è coerente con gli studi sull'*affective events theory* (Weiss & Cropanzano, 1996). Per quanto riguarda la *mancanza di iniziativa*, la relazione negativa indica che la gioia contribuisce a sostenere comportamenti proattivi, in accordo con la letteratura, che evidenzia come gli stati affettivi positivi favoriscano la flessibilità cognitiva e la tendenza ad agire in modo attivo e costruttivo, aumentando la probabilità di intraprendere azioni e di andare oltre i compiti minimi richiesti (Isen, 2000; Fredrickson, 2001).

Infine, con riferimento al fattore della *mancanza di motivazione*, è importante ricordare che il costrutto è stato costruito mediante scala inversa; pertanto, l'associazione positiva osservata riflette, in realtà, una relazione negativa tra gioia e disimpegno motivazionale. In questo senso, la gioia appare strettamente connessa a una maggiore motivazione intrinseca e a un più elevato livello di engagement, come evidenziato dagli studi sugli stati affettivi positivi e sul loro ruolo nel sostenere l'attivazione individuale e l'investimento nel lavoro (Watson et al., 1988; Bakker & Demerouti, 2008).

Andando ad analizzare gli effetti delle variabili di controllo sul quiet quitting, emerge innanzitutto il ruolo del genere. In particolare, l'analisi ha messo in luce una correlazione tra il genere maschile e la dimensione del distacco lavorativo. Tale evidenza si discosta da quanto suggerito da parte della letteratura, che tende a considerare il genere femminile maggiormente esposto a dinamiche organizzative potenzialmente sfavorevoli (Priya & Sreejith, 2025).

Una possibile interpretazione di questo risultato può essere ricondotta a fattori legati alla percezione delle opportunità nel mercato del lavoro. In particolare, è possibile ipotizzare che gli uomini, percependo una maggiore facilità di ricollocazione, siano più propensi ad adottare comportamenti di riduzione dell'impegno. Al contrario, le donne potrebbero essere maggiormente orientate a mantenere elevati livelli di coinvolgimento, anche in funzione del desiderio di affermarsi all'interno di contesti organizzativi spesso caratterizzati da una prevalenza maschile. Tali interpretazioni, tuttavia, richiedono ulteriori approfondimenti empirici.

Per quanto riguarda l'età, non si evidenzia una relazione significativa con il quiet quitting. Questo risultato non supporta l'idea, diffusa nella letteratura recente, secondo cui il fenomeno sarebbe particolarmente diffuso tra le generazioni più giovani, come Millennials e Gen Z (Shah & Parekh, 2023). Nel campione analizzato emerge soltanto un debole legame tra età e mancanza di motivazione, non sufficiente tuttavia a delineare un pattern chiaro.

Infine, con riferimento al livello di istruzione, emerge una relazione negativa con la dimensione del *distacco*, indicando che livelli di istruzione più elevati sono associati a una minore propensione al disimpegno. Tale risultato è coerente con l'idea che un maggiore capitale umano possa favorire un più elevato coinvolgimento nel lavoro. È tuttavia opportuno sottolineare che oltre il 60% del campione è composto da individui con un livello di istruzione non superiore al diploma di scuola superiore, elemento che potrebbe aver influenzato i risultati. Pertanto, si suggerisce di replicare l'analisi su un campione

4.2 Contributi teorici del lavoro

Dal punto di vista teorico, il presente studio contribuisce ad arricchire la letteratura sul quiet quitting, proponendo una lettura più articolata e multidimensionale del fenomeno. In particolare, il lavoro si inserisce nel solco della teoria dello scambio sociale e della teoria del ritiro organizzativo, ampliandone la capacità esplicativa attraverso l'integrazione della dimensione emotiva. L'elemento di novità risiede nell'aver considerato in modo esplicito il ruolo delle emozioni di base, e in particolare di gioia e

tristezza, come fattori in grado di orientare i comportamenti di disimpegno, mentre la letteratura esistente tende a concentrarsi prevalentemente su determinanti di natura organizzativa e strutturale.

A differenza degli approcci tradizionali, che interpretano il disimpegno come una risposta diretta a condizioni lavorative percepite come inique (ad esempio carichi di lavoro eccessivi o scarsa retribuzione), i risultati suggeriscono come tale processo sia mediato da specifici stati emotivi. In questo senso, le emozioni non rappresentano soltanto una conseguenza delle condizioni lavorative, ma costituiscono un meccanismo attraverso cui le percezioni individuali si traducono in comportamenti concreti. Esse emergono infatti come elemento chiave nella valutazione dell'esperienza lavorativa: ad esempio, un lavoratore che percepisce riconoscimento e valorizzazione può sviluppare emozioni positive che lo portano a mantenere un alto livello di partecipazione, mentre situazioni percepite come ingiuste possono generare tristezza e favorire una progressiva riduzione dell'impegno.

Un ulteriore contributo rilevante consiste nell'aver evidenziato la natura non unitaria del quiet quitting. I risultati suggeriscono infatti che il fenomeno sia composto da diverse componenti, non tutte riconducibili alle stesse determinanti. Ad esempio, un lavoratore può continuare a svolgere correttamente le proprie mansioni, ma ridurre il proprio coinvolgimento emotivo e la disponibilità a fare sforzi extra, mostrando quindi una forma di disimpegno "interno" non immediatamente visibile.

Nel complesso, il contributo del presente lavoro risiede nell'aver mostrato che il quiet quitting non può essere interpretato esclusivamente come risposta a condizioni oggettive, ma come il risultato dell'interazione tra emozioni, caratteristiche individuali e percezioni soggettive. In particolare, il modello proposto evidenzia come le emozioni possano essere considerate un anello di congiunzione tra contesto organizzativo e comportamento individuale, contribuendo a spiegare in modo più articolato l'emergere del disimpegno lavorativo. Questo approccio consente di offrire una chiave di lettura più completa e aderente alla complessità del contesto lavorativo contemporaneo.

4.3 Contributi pratici del lavoro

Dal punto di vista pratico, i risultati dello studio evidenziano come la gestione della dimensione emotiva rappresenti una leva centrale per prevenire il quiet quitting e favorire una maggiore partecipazione al lavoro.

In primo luogo, emerge l'importanza di creare contesti lavorativi in grado di generare esperienze positive. Ad esempio, pratiche di riconoscimento del lavoro svolto, come feedback positivi o sistemi di premialità, possono contribuire a rafforzare emozioni positive e incentivare un maggiore coinvolgimento. Al contrario, la mancanza di riconoscimento può generare sentimenti di svalutazione, favorendo il disimpegno.

Inoltre, i risultati suggeriscono l'importanza di garantire opportunità di crescita e sviluppo professionale. Ad esempio, l'introduzione di programmi di formazione continua o di job rotation può ridurre la percezione di stagnazione e aumentare il senso di utilità del proprio ruolo. Questo è particolarmente rilevante per lavoratori con elevato livello di istruzione, che tendono a essere più sensibili alla mancanza di stimoli.

Un ulteriore aspetto riguarda la cultura organizzativa. Promuovere politiche di work-life balance, come orari flessibili o possibilità di lavoro da remoto, può contribuire a migliorare l'esperienza lavorativa e ridurre il rischio di disaffezione. Allo stesso modo, sistemi di valutazione trasparenti e basati su criteri oggettivi possono rafforzare la percezione di equità.

Infine, i risultati indicano che gli interventi organizzativi devono essere differenziati. Ad esempio, per lavoratori che manifestano segnali di distacco emotivo può essere utile intervenire attraverso pratiche di supporto e riconoscimento; al contrario, in presenza di frustrazione legata a mismatch tra competenze e ruolo, può essere più efficace intervenire sulla ridefinizione delle mansioni o sulle opportunità di crescita.

4.4 Limiti e ricerche future

Nonostante i risultati ottenuti, il presente studio presenta alcune limitazioni che è opportuno considerare.

In primo luogo, il campione utilizzato è di tipo non probabilistico, il che limita la possibilità di generalizzare i risultati. Inoltre, la raccolta dei dati effettuata direttamente dal datore di lavoro, può aver introdotto un bias. Ad esempio, è possibile che gli individui abbiano evitato di ammettere comportamenti propri del quiet quitting non fidandosi della promessa di anonimato, influenzando i risultati (cfr. Paragrafo 3.1).

In secondo luogo, l'analisi si concentra esclusivamente su due emozioni, gioia e tristezza. Tuttavia, altre emozioni potrebbero avere un ruolo rilevante, che si suggerisce di esaminare in studi successivi. Ad esempio, la rabbia potrebbe essere associata a comportamenti più attivi di opposizione, mentre l'ansia potrebbe portare a forme di disimpegno legate all'insicurezza o al timore di fallire.

Un ulteriore limite riguarda il disegno di ricerca di tipo cross-sectional, che consente di individuare relazioni tra le variabili, ma non permette di stabilire nessi causali (cfr. Paragrafo 3.1). Ad esempio, non è possibile affermare con certezza se la tristezza porti al disimpegno o se sia il disimpegno stesso a generare emozioni negative. Alla luce di tali limiti, future ricerche potrebbero adottare disegni longitudinali per osservare come il quiet quitting si sviluppa nel tempo. Inoltre, sarebbe utile analizzare il fenomeno in contesti diversi, ad esempio confrontando settori ad alta intensità di conoscenza con contesti più operativi, per verificare eventuali differenze.

Analizzando quelli che potrebbero essere spunti utili per future ricerche, il fatto che alcune componenti del fenomeno non risultino pienamente spiegate dalle emozioni considerate suggerisce la necessità di ampliare i modelli teorici. In questa prospettiva, l'inclusione di emozioni come rabbia o frustrazione potrebbe permettere di spiegare situazioni in cui il lavoratore non si limita a distaccarsi, ma sviluppa atteggiamenti più reattivi, come opposizione o conflitto con l'organizzazione.

Un elemento di ulteriore interesse da approfondire è rappresentato dal ruolo del livello di istruzione. Ad esempio, lavoratori con un elevato livello di istruzione inseriti in mansioni

percepiti come poco stimolanti possono sperimentare un disallineamento tra aspettative e realtà, che può tradursi in frustrazione e successivo disimpegno. Ciò suggerisce che il capitale umano non influisce solo sulla performance, ma anche sul modo in cui gli individui vivono l'esperienza lavorativa.

Infine, un'area particolarmente promettente riguarda l'integrazione tra emozioni e caratteristiche individuali. Ad esempio, future ricerche potrebbero indagare come il livello di istruzione influenzi la risposta emotiva a situazioni lavorative percepite come insoddisfacenti, contribuendo a spiegare perché alcuni lavoratori si disimpegnano mentre altri mantengono un elevato livello di partecipazione.

In conclusione, il presente lavoro evidenzia la natura complessa del quiet quitting e sottolinea la necessità di approcci integrati, capaci di considerare simultaneamente dimensioni emotive, individuali e organizzative.

Conclusioni

L'analisi empirica condotta evidenzia come il quiet quitting non possa essere spiegato in modo univoco, ma presenti una struttura articolata, in cui le diverse dimensioni del disimpegno risultano influenzate in modo differenziato da fattori emotivi e caratteristiche individuali.

In particolare, i risultati mostrano che le emozioni non incidono in modo significativo sul distacco lavorativo nel suo complesso, mentre risultano fortemente associate alle dimensioni più interne del fenomeno, come la perdita di motivazione e l'iniziativa. Questo suggerisce che la dimensione emotiva agisca principalmente sui processi interni dell'individuo, più che sui comportamenti osservabili di ritiro. Emerge, inoltre, che le variabili di controllo, in particolare il genere e il livello di istruzione, presentano un ruolo più rilevante nella spiegazione del distacco lavorativo rispetto alle emozioni considerate.

Questo studio contribuisce, quindi, a chiarire come il ruolo delle emozioni, pur rilevante, non sia diretto e uniforme, ma dipenda dalla specifica dimensione del comportamento considerato, suggerendo la necessità di adottare un approccio più articolato nell'analisi del fenomeno.

Bibliografia

- Alrousan, A., & Aloqaily, A. N. (2024). The impact of organizational climate on employees' quiet quitting behaviour. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(1), 6935–6945.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Basha, W., & Pathania, B. (2025). Quiet quitting as a response to burnout: Investigating the psychological drivers behind the trend. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 157–169. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25jul273>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Carver, C. S., & Harmon-Jones, E. (2009). Anger is an approach-related affect: Evidence and implications. *Psychological Bulletin*, 135(2), 183–204. <https://doi.org/10.1037/a0013965>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60–78. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90007-Q](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90007-Q)
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110–128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90006-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90006-8)
- Hochschild, A. R. (2007). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Homans, G. C. 1974. *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America’s future, 1584 to 2069*. William Morrow.
- Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (a cura di), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 417–435). Guilford Press.
- Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York, NY: Plenum Press. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2209->
- Izard, C. E. (1993). *The Differential Emotions Scale (DES-IV): A method of measuring the meaning of subjective experience of discrete emotions*. University of Delaware.

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems, 12*(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology, 77*(3), 309–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.309>
- Margheritti, S., Paganin, G., Petrilli, S., & Bernuzzi, C. (2024). La fuga silenziosa: Esplorazione del fenomeno del Quiet Quitting attraverso una scoping review. <https://air.unimi.it/handle/2434/1117072>
- Milani, S. (2022). *Quiet quitting: Una silenziosa ridefinizione di “lavoro”*. Bollettino ADAPT. <https://www.bollettinoadapt.it/quiet-quitting-una-silenziosa-ridefinizione-di-lavoro/>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Papathanasiou, I. V., Konstantakopoulou, O., Katharaki, M., Malliarou, M., Tsaras, K., Prasini, I., Rekleiti, M., & Galanis, P. (2025). Engaging leadership reduces quiet quitting and improves work engagement: Evidence from nurses in Greece. *Nursing Reports, 15*(7), 247. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070247>
- Nikolova, M. 2024. Loud or quiet quitting? The influence of work orientations on effort and turnover. IZA Institute of Labor Economics.

- Nunes, A. R., Pimenta, F., Nunes, A. R., & Pimenta, F. (2024). Quiet quitting, firing and hiring: Just a social media trend? *Psicologia, Saúde & Doenças*, 25(1), 124–137. <https://doi.org/10.15309/24psd250112>
- Priya, P., & Sreejith, S. S. (2025). Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(11), 4183–4201. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4645>
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. <https://doi.org/10.1037/h0077714>
- Sadikovich, H. D. (2025). The psychological and cultural essence of joy and sadness. *Advances in Science and Environment*, 1(5), 7–8. <https://doi.org/10.70728/envire.v01.i05.002>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513–523. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.3.513>
- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.