



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia "Marco Biagi"

Corso di Laurea Magistrale in Relazioni di Lavoro

Il lato emotivo del quiet quitting: come le emozioni
influenzano il rapporto con il lavoro

Relatore:

Prof.ssa Simona Leonelli

Tesi di Laurea Magistrale di:

Grazia Gramazio

Anno Accademico 2024-2025

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 - Il fenomeno del quiet quitting	4
1.1. Origine e definizione del termine	4
1.1.1. <i>Emergenza del termine e costruzione discorsiva del fenomeno</i>	4
1.1.2. <i>Quiet quitting tra percezione generazionale e continuità storica</i>	5
1.1.3. <i>Definizione e ambiguità terminologica</i>	8
1.2. Quiet quitting e disimpegno organizzativo: analogie e differenze	9
1.2.1. <i>Il disimpegno organizzativo nella letteratura</i>	9
1.2.2. <i>Quiet quitting e disimpegno organizzativo: un confronto concettuale</i>	12
1.3. Radici del fenomeno: cause e fattori scatenanti	14
1.3.1. <i>La crisi della hustle culture e del lavoro come dimensione totalizzante</i>	14
1.3.2. <i>La pandemia da COVID-19 come catalizzatore del cambiamento</i>	16
1.3.3. <i>Dal disagio individuale al ripensamento collettivo</i>	18
1.4 Impatti del quiet quitting.....	21
1.5 Strategie organizzative per la prevenzione e la gestione	25
1.5.1. <i>Strategie di gestione correttiva</i>	26
1.5.2. <i>Promozione di una cultura organizzativa positiva</i>	28
Capitolo 2 – Emozioni e mondo del lavoro	30
2.1. Fondamenti teorici dell’esperienza emotiva	30
2.1.1. <i>Emozioni, affetti, umore e sentimenti</i>	30
2.1.2. <i>La generazione dell’emozione: il processo di appraisal</i>	31
2.1.3. <i>I modelli psicologici</i>	33
2.2. Il ruolo delle emozioni nelle organizzazioni.....	35
2.2.1. <i>Affective Events Theory</i>	35
2.2.2. <i>Regolazione emotiva sul lavoro</i>	37
2.2.3. <i>Emozioni e atteggiamenti lavorativi</i>	39
2.3. Emozioni analizzate nella ricerca	41
2.4. Il legame tra emozioni e quiet quitting	43

Capitolo 3 – Metodologia della ricerca	46
3.2. Variabili.....	48
3.2.1. <i>Variabile dipendente: Quiet Quitting</i>	48
3.2.2. <i>Variabili indipendenti: emozioni lavorative</i>	50
3.2.3. <i>Variabili demografiche</i>	51
Capitolo 4 – Risultati	53
4.1. Analisi del campione.....	53
4.2. Analisi descrittive delle variabili di studio.....	55
4.2.1. <i>Quiet quitting</i>	56
4.2.2. <i>Rabbia</i>	61
4.2.3. <i>Paura</i>	66
4.2.4. <i>Invidia</i>	71
4.2.5. <i>Ansia</i>	76
4.3. Analisi a tre vie	81
4.3.1. <i>Risultati rilevanti</i>	81
Capitolo 5 – Discussione e conclusioni	86
5.1. Discussione dei risultati	86
5.2. Implicazioni pratiche	89
5.3. Limiti e ricerche future	91
Bibliografia	93
Sitografia	97

Introduzione

Negli ultimi decenni il lavoro ha assunto una posizione centrale nelle dinamiche economiche e sociali delle società contemporanee. Parallelamente, sono cambiate le aspettative con cui gli individui guardano alla propria esperienza professionale.

Processi di innovazione tecnologica, nuove forme di organizzazione del lavoro e mutamenti culturali più ampi hanno progressivamente trasformato il modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni.

In questo scenario è aumentato l'interesse verso la qualità dell'esperienza lavorativa e verso il benessere psicologico delle persone nei contesti organizzativi. Il lavoro non viene più analizzato esclusivamente in termini di risultati o performance, ma anche considerando i processi attraverso cui i lavoratori sviluppano motivazione, coinvolgimento e senso di appartenenza. Comprendere come le persone vivono il proprio ruolo professionale è diventato un tema centrale sia per la ricerca accademica sia per le singole aziende.

In questo contesto si colloca il crescente interesse verso il fenomeno del quiet quitting, espressione utilizzata per descrivere una modalità di rapporto con il lavoro caratterizzata da una riduzione dell'impegno discrezionale e da una ridefinizione dei confini tra sfera professionale e vita personale.

Il tema ha attirato crescente attenzione non solo nel dibattito pubblico e mediatico, ma anche nella letteratura accademica e negli studi di comportamento organizzativo, poiché solleva interrogativi rilevanti sul modo in cui i lavoratori vivono il proprio ruolo all'interno delle organizzazioni.

L'interesse per questo fenomeno si inserisce in una riflessione più ampia sul significato del lavoro nelle società contemporanee. Le organizzazioni non rappresentano soltanto luoghi di produzione, ma contesti complessi nei quali si intrecciano dimensioni economiche, relazionali e psicologiche.

Il modo in cui le persone si rapportano al lavoro non dipende esclusivamente da fattori strutturali o contrattuali, ma è influenzato anche dalle esperienze soggettive vissute quotidianamente all'interno dell'ambiente organizzativo.

Tra queste esperienze, le emozioni occupano un ruolo centrale. Il lavoro costituisce uno spazio nel quale gli individui sperimentano continuamente stati emotivi legati alle

relazioni con colleghi e superiori, alle aspettative organizzative, ai processi di valutazione e alle opportunità di riconoscimento e crescita professionale.

Le emozioni non rappresentano semplici reazioni momentanee agli eventi, ma contribuiscono a modellare nel tempo il modo in cui le persone interpretano la propria esperienza lavorativa e il livello di coinvolgimento che decidono di investire nel proprio ruolo.

Alla luce di queste considerazioni, la presente tesi si propone di approfondire il fenomeno del quiet quitting ponendolo in relazione con la dimensione emotiva del lavoro. L'obiettivo è quello di comprendere in che modo alcune esperienze emotive possano essere associate a differenti modalità di partecipazione ed investimento nel contesto organizzativo.

L'analisi di queste dinamiche assume particolare rilevanza nell'ambito della gestione delle risorse umane. Comprendere i fattori che influenzano il coinvolgimento o il distacco dei lavoratori rappresenta una sfida centrale per le organizzazioni contemporanee. Le politiche di gestione del personale, i modelli di leadership e le pratiche organizzative possono incidere profondamente sul modo in cui le persone vivono la propria esperienza professionale e sul grado di coinvolgimento che sviluppano nel tempo.

Lo studio del quiet quitting consente di individuare segnali di un possibile disinvestimento lavorativo e di predisporre strategie organizzative in grado di fornire un coinvolgimento più sostenibile e consapevole.

Il primo capitolo è dedicato all'analisi del fenomeno del quiet quitting nel contesto delle trasformazioni contemporanee del lavoro. In questa parte, vengono esaminati il dibattito che ha accompagnato la diffusione del termine, le principali interpretazioni presenti nella letteratura e le implicazioni che il fenomeno può assumere sia per i lavoratori che per le stesse organizzazioni. L'analisi consente di collocare il quiet quitting all'interno di una riflessione più ampia sui processi di coinvolgimento e disimpegno lavorativo.

Il secondo capitolo approfondisce invece il ruolo delle emozioni nei contesti organizzativi. Dopo aver richiamato alcuni fondamenti teorici relativi all'esperienza emotiva, l'attenzione si concentra sul modo in cui gli eventi lavorativi quotidiani possono generare reazioni affettive ed influenzare atteggiamenti e comportamenti nel lavoro. Le emozioni vengono considerate come una componente fondamentale dell'esperienza professionale, capace di incidere sulla qualità della relazione individuo e organizzazione.

A partire da questo quadro teorico, la tesi esplora il possibile legame tra alcune emozioni scelte e sperimentate sul lavoro e la tendenza al quiet quitting. L'analisi empirica si basa sulla somministrazione di un questionario a lavoratori appartenenti a diversi contesti professionali, con l'obiettivo di osservare come il vissuto emotivo possa associarsi a differenti livelli di distacco o coinvolgimento nel lavoro.

In particolare, l'analisi si concentra sul confronto tra le emozioni indagate e il livello di quiet quitting, sia sull'osservazione di come tali variabili possano variare in relazione ad alcune caratteristiche demografiche del campione. Questo consente di esplorare, se presente, eventuali differenze nei livelli di emozioni e quiet quitting tra gruppi di lavoratori con caratteristiche diverse.

L'indagine si propone quindi di contribuire alla comprensione di un fenomeno che, pur essendo spesso discusso nel dibattito pubblico, richiede ancora molti approfondimenti empirici in grado di collegare la dimensione organizzativa del lavoro con quella emotiva e psicologica dell'esperienza individuale.

Capitolo 1 - Il fenomeno del quiet quitting

1.1. Origine e definizione del termine

1.1.1. Emergenza del termine e costruzione discorsiva del fenomeno

Gli eventi di ampia portata che hanno segnato la seconda decade del nuovo secolo hanno contribuito a portare all'attenzione della società e dei media un fenomeno apparentemente nuovo, la cui novità risiede più nella sua denominazione che nella sua sostanza.

Il termine *quiet quitting* non è nato nelle aule universitarie, ma si afferma nel 2022 come espressione di uso comune, diffondendosi rapidamente grazie alla circolazione di contenuti sui social media, in particolare sulla piattaforma TikTok, dove in pochissimo tempo ha raggiunto un numero altissimo di visualizzazioni pari a 8,2 milioni (Harter, 2022).

La viralità contribuisce a portare all'attenzione pubblica pratiche lavorative già esistenti, offrendo loro una nuova etichetta condivisa (Serenko, 2023). La paternità del termine, invece, non è chiara; tuttavia, secondo quanto riportato dal *Los Angeles Times*, il primo ad aver usato l'espressione "quiet quitting" è stato Bryan Creely, un corporate recruiter di Nashville successivamente divenuto career coach (Pearce, 2022).

I video più popolari descrivevano, con toni spesso ironici e riflessivi, l'idea di ridurre drasticamente l'impegno, decidendo di non andare oltre il proprio contratto di lavoro.

Solo in un secondo momento la letteratura accademica ha iniziato ad occuparsi del tema, cercando di fornire una definizione più sistematica del quiet quitting.

In termini generali, esso viene descritto come un comportamento attraverso il quale il lavoratore, pur senza interrompere formalmente il proprio rapporto lavorativo, sceglie di ridurre il proprio sforzo al minimo necessario per mantenere l'occupazione (Serenko, 2023), attenendosi esclusivamente alle mansioni essenziali e alle attività strettamente previste dal proprio ruolo.

È fondamentale sottolineare che non si tratta, dunque, di un dipendente che abbandona il lavoro o perpetra azioni controproducenti. Al contrario, il quiet quitting ha come obiettivo principale quello di ristabilire confini più chiari tra vita lavorativa e vita personale.

Alla luce di queste considerazioni, appare riduttivo interpretare il quiet quitting come un semplice atteggiamento di disimpegno individuale: ciò che emerge a livello

comportamentale rappresenta piuttosto la manifestazione visibile di un cambiamento più ampio nel modo in cui le persone ridefiniscono il proprio rapporto di lavoro.

1.1.2. Quiet quitting tra percezione generazionale e continuità storica

La diffusione dei contenuti digitali non è un dettaglio, ma un elemento determinante: ha contribuito in modo cruciale a costruire una cornice discorsiva coerente attorno al quiet quitting, trasformandolo rapidamente in un concetto immediatamente riconoscibile.

È importante comprendere che, analogamente a quanto avviene per numerosi neologismi nati dai social media, come già chiarito, l'etichetta di quiet quitting contribuisce a rendere visibili pratiche lavorative preesistenti e a trasformarle in un fenomeno "nominabile" (Formica & Sfodera, 2022).

È in questo scenario che TikTok, con il suo formato basato su brevi video, racconti, reazioni e facilitando le interazioni tra i vari utenti, si rivela lo spazio ideale per questa narrazione. La piattaforma non solo diffonde l'idea, ma costruisce una vera e propria comunità discorsiva che, passo dopo passo, normalizza atteggiamenti di distacco emotivo dal lavoro. Il risultato è un dibattito online capace di generare milioni di visualizzazioni e di far percepire il quiet quitting come una realtà sempre più reale e comune.

Non sorprende che la maggior parte di questi contenuti provenga da persone under 35, fascia demografica maggiormente rappresentata su TikTok. Tale generazione risulta inoltre tra le più esposte alle trasformazioni del mercato del lavoro contemporaneo e ai fenomeni di disimpegno lavorativo (Harter, 2022). Sono loro, in sostanza, i primi a mettere in discussione il vecchio modello di dedizione totale.

Tuttavia, sebbene il quiet quitting venga frequentemente associato alle generazioni più giovani, le evidenze empiriche attualmente disponibili non consentono di sostenere in modo robusto una natura esclusivamente generazionale (Serenko, 2023). Le analisi condotte su dataset generazionali mostrano infatti che la riduzione dell'impegno lavorativo non è un fenomeno circoscritto a specifiche coorti anagrafiche, ma interessa anche lavoratori di età più avanzata. Allo stesso tempo, numerose ricerche quantitative, spesso basate su campioni limitati, non rilevano differenze generazionali nette, suggerendo la necessità di ulteriori approfondimenti empirici e metodologicamente più solidi.

La percezione di questo fenomeno come prevalentemente “giovanile” è generata dalla presenza di un bias percettivo. La maggiore presenza di giovani sulla piattaforma rende più visibili le loro narrazioni e fa apparire il fenomeno generazionale più di quanto non sia realmente.

Alcune rilevazioni post-pandemiche evidenziano un generale declino nei livelli di engagement fra i lavoratori, con ampie percentuali di dipendenti che si collocano nella categoria “not engaged” più che in passato (Harter, 2022); tuttavia, tale dinamica non esclude che il fenomeno possa manifestarsi lungo l’intero arco della vita in relazione a condizioni occupazionali percepite come insostenibili.

Quello che cambia è soprattutto la modalità con cui viene narrato e reso visibile, grazie alla sua amplificazione nei discorsi pubblici e nei media.

In questa prospettiva, molti studiosi evidenziano che il quiet quitting non rappresenta una novità assoluta, ma piuttosto la ridenominazione di pratiche lavorative già esistenti.

Fin dalle sue origini, il fenomeno si colloca all’interno di una storia più lunga di dissenso passivo in ambito lavorativo. L’idea stessa di limitarsi al minimo necessario non è nuova: essa richiama direttamente la strategia sindacale del *work-to-rule*, nota in Italia come “sciopero bianco”, ossia l’applicazione rigorosa e letterale delle norme contrattuali come strumenti di protesta o negoziazione indiretta. In una prospettiva di relazioni industriali, Kelly (1998) evidenzia come l’azione collettiva dei lavoratori non si manifesti esclusivamente attraverso lo sciopero tradizionale, ma anche tramite forme di protesta a bassa intensità.

Da questa radice organizzata del dissenso si è evoluta la concezione moderna del quiet quitting: non si manifesta più come un’azione sindacale comunitaria, bensì come un atteggiamento individuale che mira a ristabilire i confini tra lavoro e vita privata.

Numerosi altri esempi permettono di identificare i principi che sottendono a questa pratica.

Il concetto di “*act your wage*” ossia “lavora in base a quanto sei pagato” sintetizza l’intento di rifiutare l’idea che il lavoro debba rappresentare una passione totalizzante, legittimando così sacrifici costanti. Rientra l’atteggiamento volto a fornire un livello di impegno che viene proporzionato sulla base della retribuzione ricevuta, senza estendere il contributo oltre (Kelly, 2022). Spesso viene inquadrato come alternativa più “positiva” rispetto al quiet quitting.

Analogamente, l'espressione "*Bare Minimum Monday*", emersa anch'essa nel 2022 su TikTok, come reazione all'ansia e allo stress associati all'inizio di una nuova settimana lavorativa, costituisce una variante del quiet quitting. In questo caso, si designa specificamente un giorno in cui, attraverso una scelta consapevole, si decide di dedicarsi al solo minimo indispensabile per sopravvivere alla giornata e per preservare il benessere psicologico (Business Insider, 2023).

Ma l'origine del termine può essere letta anche in parallelo ad esperienze simili osservate in altri contesti culturali.

In Cina, per esempio, già dal 2021 era diventato virale l'hashtag *#TangPing*, traducibile come "sdraiarsi" o "*lying flat*", che incarnava la scelta consapevole di ridurre gli sforzi lavorativi per sottrarsi a un sistema percepito come eccessivamente competitivo (Xin & Liu, 2024).

Il movimento di protesta nasce come una forma di resistenza culturale al cosiddetto modello 996, un regime lavorativo che prevede orari estremamente prolungati, dalle nove alle ventuno per sei giorni alla settimana, e che è diventato simbolo di una concezione del lavoro fortemente orientata allo sfruttamento intensivo del tempo e delle energie individuali. *Tang Ping* può essere considerato una delle prime manifestazioni globali di ritiro silenzioso dal lavoro (Treccani, 2021).

Nel tempo, questa opposizione si è ulteriormente radicalizzata, dando origine al movimento noto come *bai lan* (letteralmente "let it rot") che rappresenta un'evoluzione più disillusa e critica del precedente Tang Ping. Questo orientamento esprime una sfiducia profonda nei confronti del sistema lavorativo e delle promesse di mobilità sociale, mettendo in discussione l'efficacia di un modello che richiede dedizione totale e competizione continua, senza offrire reali prospettive di stabilità e riconoscimento (The Guardian, 2022). In questa lettura, il rifiuto non riguarda soltanto le condizioni lavorative, ma l'intero patto implicito tra impegno individuale e prospettive future.

La letteratura recente evidenzia come, nonostante i movimenti siano emersi in contesti socioeconomici differenti, essi presentino analogie evidenti con il quiet quitting, in particolare per quanto concerne la critica implicita ai modelli organizzativi basati sulla disponibilità incondizionata e di impegno lavorativo costante; tali dinamiche possono essere lette alla luce della prospettiva proposta da Serenko (2023), che interpreta il quiet quitting come risposta razionale a richiesta organizzative percepite come eccessive.

Anche dal punto di vista storico-letterario, il quiet quitting non rappresenta un fenomeno inedito. La critica del lavoro come forma di oppressione o di sacrificio ha radici profonde. Tra i riferimenti più frequentemente citati nei recenti dibattiti, anche mediatici, è il personaggio di Bartleby, protagonista del racconto *Bartleby, the Scrivener* di Herman Melville del 1853. La sua celebre frase, “*I would prefer not to*”, è diventata un simbolo del rifiuto passivo delle richieste lavorative. Rappresenta un rifiuto gentile, privo di qualsiasi forma di aggressività che sospende l’azione senza scavalcare apertamente l’autorità. Bartleby non si oppone al lavoro, ma si ritrae dal surplus di aspettative implicite che eccedono il perimetro del suo ruolo.

Sebbene le condizioni odierne siano profondamente diverse, il paragone evidenzia come il tema del distacco emotivo dal lavoro rappresenti una costante della modernità, anche se solo oggi acquisisce un nome.

1.1.3. Definizione e ambiguità terminologica

Proprio questa pluralità di interpretazioni e narrazioni contribuisce a rendere il quiet quitting un concetto sfuggente, la cui definizione risulta tutt’altro che univoca.

Dal punto di vista definitorio, il quiet quitting è stato rapidamente accolto dai dizionari digitali e da istituzioni linguistiche.

Secondo la definizione fornita dall’Enciclopedia Treccani, il quiet quitting è identificato come la “*riduzione, in termini quantitativi, dell’impegno dedicato al proprio lavoro, consistente nel fare il minimo indispensabile pur nel rigoroso rispetto delle mansioni assegnate e dell’orario di lavoro*” (Treccani, 2022), ossia assegnazioni che sono previste dallo stesso contratto di lavoro.

La definizione evidenzia due elementi centrali. Da una parte, vi è l’aderenza formale agli obblighi contrattuali; dall’altra, emerge la scelta consapevole di voler sospendere quei comportamenti discrezionali aggiuntivi che, sebbene spesso considerati parte implicita delle aspettative organizzative, non sono formalmente richiesti.

Tale rifiuto mette in luce la distanza tra obblighi formali e aspettative implicite che caratterizzano molte organizzazioni contemporanee.

Tuttavia, una delle principali forme di ambiguità riguarda proprio l’uso del termine “quitting”, che richiama immediatamente l’idea di abbandono o dimissioni, pur indicando, in questo caso una scelta ben diversa.

In altre parole, il termine rimanda a una “uscita” simbolica più che ad un’uscita reale: il lavoratore resta formalmente all’interno dell’organizzazione, ma ridefinisce il perimetro del proprio coinvolgimento.

In definitiva, il quiet quitting emerge come un fenomeno complesso e multiforme, nato dall’intreccio tra una nuova etichetta linguistica, un contesto storico segnato da profonde trasformazioni socio-lavorative e la rapida diffusione mediatica tipica delle piattaforme digitali.

1.2. Quiet quitting e disimpegno organizzativo: analogie e differenze

1.2.1. Il disimpegno organizzativo nella letteratura

Dopo aver delineato le origini e le principali caratteristiche descrittive del quiet quitting, appare necessario collocare il fenomeno all’interno della letteratura organizzativa. In particolare, è utile interrogarsi criticamente sul rischio di una possibile sovrapposizione con il concetto di disimpegno organizzativo (Kahn, 1990). In una prima lettura, l’associazione tra quiet quitting e disimpegno può sembrare comprensibile, in quanto entrambi i fenomeni condividono una riduzione del coinvolgimento lavorativo e della disponibilità ad investire risorse personali oltre i requisiti minimi (Schaufeli & Bakker, 2004). Tuttavia, un’analisi più attenta consente di cogliere differenze rilevanti sul piano teorico, motivazionale e funzionale, che rendono necessario un inquadramento più preciso del quiet quitting rispetto ai costrutti tradizionali del disimpegno.

Questa distinzione risulta particolarmente rilevante ai fini del presente lavoro, poiché consente di evitare una sovrapposizione concettuale tra fenomeni che, pur condividendo alcuni tratti superficiali, rispondono a logiche differenti.

Per chiarire queste differenze, è opportuno richiamare alcuni concetti centrali della psicologia del lavoro, in particolare il disimpegno organizzativo, il contratto psicologico (Rousseau, 1995) e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (*Organizational Citizenship Behaviours, OCB*) (Organ, 1988).

Nella letteratura di riferimento, il disimpegno organizzativo è concepito come un costrutto multidimensionale e viene generalmente descritto come una progressiva riduzione del coinvolgimento del lavoratore nei confronti della propria attività e dell’organizzazione (Saks, 2006). A partire dai contributi di Kahn (1990), il concetto di

engagement viene descritto come la piena espressione del sé fisico, cognitivo ed emotivo nel ruolo lavorativo, resa possibile dalla presenza di tre condizioni psicologiche fondamentali: significatività, sicurezza e disponibilità. In seguito, questo concetto è stato ulteriormente sviluppato e operazionalizzato in termini di vigore, dedizione e assorbimento, diventando un riferimento centrale negli studi di benessere organizzativo (Schaufeli et al., 2002). Quando una o più delle condizioni psicologiche descritte da Kahn vengono meno, il lavoratore può iniziare a ridurre progressivamente il proprio coinvolgimento, dando origine a diverse forme di *disengagement*. Si tratta di un processo graduale, che si sviluppa nel tempo e che non assume necessariamente modalità uniformi. È importante sottolineare come questo processo non vada interpretato come una reazione improvvisa, ma come l'esito di un'interazione prolungata tra caratteristiche del contesto organizzativo e vissuti soggettivi del lavoratore.

Studi successivi hanno ampiamente confermato che bassi livelli di *work engagement* sono spesso associati a esiti negativi, sia sul piano del benessere psicologico sia in termini di performance e intenzioni di permanenza all'interno dell'organizzazione (*turnover intention*) (Saks, 2006). In questa prospettiva, il *disengagement* può essere considerato come il polo opposto dell'*engagement* e si manifesta attraverso ritiro psicologico, distacco emotivo e ridotta identificazione con il lavoro. Questo ritiro non assume necessariamente forme esplicite o immediatamente osservabili.

In molti casi, il disengagement si traduce in quello che la letteratura definisce *psychological withdrawal*, ovvero una condizione di presenza lavorativa formale accompagnata da una progressiva assenza psicologica o distacco mentale dal lavoro. Il concetto di ritiro psicologico è stato ampiamente analizzato negli studi sul comportamento organizzativo come forma di disimpegno non esplicito, distinta dalle forme di ritiro fisico quali assenteismo e turnover (Hanisch & Hulin, 1990). In tali circostanze, il lavoratore continua a svolgere le mansioni richieste, ma lo fa con un coinvolgimento ridotto, limitando l'investimento cognitivo ed emotivo. Tali comportamenti possono essere interpretati come una strategia alternativa all'abbandono dell'organizzazione, attivata quando l'uscita non è immediatamente praticabile o desiderata.

Il ritiro psicologico può essere letto non come semplice disinteresse ma, piuttosto, come una strategia di adattamento che consente all'individuo di rimanere all'interno dell'organizzazione limitando il costo emotivo dell'esperienza lavorativa.

Un elemento chiave per comprendere l'origine di queste dinamiche è rappresentato dal concetto di contratto psicologico, definito da Rousseau (1995) come l'insieme delle credenze individuali relative agli obblighi reciproci che regolano il rapporto tra lavoratore e organizzazione. Quando queste aspettative vengono percepite come disattese, ad esempio in termini di riconoscimento, equità, supporto o possibilità di crescita, può verificarsi una violazione del contratto psicologico. Le conseguenze di questa frattura sono rilevanti sul piano emotivo e comportamentale: la riduzione dell'investimento lavorativo può così configurarsi come una risposta adattiva alla perdita di fiducia e al venir meno della reciprocità percepita nel rapporto di scambio.

La letteratura ha evidenziato come la percezione di *psychological contract breach* sia associata a una riduzione della motivazione lavorativa, dell'impegno organizzativo e dei comportamenti extra-ruolo, nonché a un aumento delle intenzioni di turnover (Zhao et al., 2007). Questo passaggio risulta centrale per comprendere il quiet quitting, poiché consente di leggere la riduzione dell'investimento non come rifiuto del lavoro in sé, ma come risposta a un'aspettativa relazionale percepita come tradita (tema che verrà ripreso nel confronto concettuale del paragrafo successivo).

All'interno di questo quadro si collocano anche i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), introdotti da Organ nel 1988. Si tratta di azioni volontarie e discrezionali che, pur non rientrando formalmente nei compiti contrattuali, contribuiscono al funzionamento efficace dell'organizzazione (Organ, 1988). Rientrano la disponibilità di aiutare i colleghi, la flessibilità operativa o l'assunzione spontanea di responsabilità aggiuntive. Numerosi studi hanno evidenziato la relazione positiva tra OCB, engagement e performance organizzativa (Podsakoff et al., 2009), sottolineando come tali comportamenti siano spesso espressione di un elevato coinvolgimento e di un forte senso di appartenenza.

Proprio perché sono fondati su una disponibilità volontaria, gli OCB risultano particolarmente sensibili alla percezione di equità e reciprocità. In presenza di una frattura del contratto psicologico, essi tendono a ridursi in modo significativo, rappresentando uno dei primi segnali di una rinegoziazione del livello di investimento nel lavoro.

Alcuni autori hanno inoltre messo in luce il cosiddetto “lato oscuro” degli OCB, evidenziando come aspettative implicite di disponibilità costante possano trasformare comportamenti originariamente volontari in richieste percepite come obbligatorie, dando origine a forme di *compulsory citizenship behaviour*, ossia comportamenti che il lavoratore sente di dover mettere in atto non per propria scelta (Vigoda-Gadot, 2007). In presenza di queste condizioni, l’adesione sistemica agli OCB può tradursi in un incremento del carico di lavoro non formalmente riconosciuto, favorendo l’insorgenza di stress cronico e burnout. Studi più recenti hanno introdotto il concetto di *citizenship fatigue*, mostrando come l’eccessiva pressione a mantenere comportamenti extra-ruolo possa ridurre il benessere e, paradossalmente, portare a forme di *disengagement* (Bolino et al., 2015).

1.2.2. Quiet quitting e disimpegno organizzativo: un confronto concettuale

È proprio su questo terreno teorico che emergono con maggiore chiarezza le principali analogie e differenze tra disimpegno organizzativo e quiet quitting.

Entrambi i fenomeni si manifestano attraverso una riduzione del coinvolgimento lavorativo; tuttavia, il modo in cui tale riduzione prende forma e, soprattutto, il significato che assume per il lavoratore risultano profondamente differenti.

Dal punto di vista del processo, il disimpegno organizzativo tende a configurarsi come un fenomeno progressivo e spesso non pienamente intenzionale, che si sviluppa nel tempo in risposta a un deterioramento del contratto psicologico e a una progressiva perdita di engagement (Zhao et al., 2007). In questa dinamica, la riduzione del contributo discrezionale e il distacco emotivo emergono come esiti di una frattura non elaborata, che il lavoratore subisce più che scegliere. Al contrario, il quiet quitting, pur manifestandosi anch’esso attraverso una sospensione degli OCB, si caratterizza per una scelta più consapevole: il lavoratore rinegozia attivamente il proprio livello di investimento, decidendo di attenersi ai confini formali del ruolo e di limitare il contributo oltre quanto contrattualmente previsto.

Una seconda differenza riguarda la funzione che tali comportamenti assumono sul piano individuale. Il disimpegno organizzativo è generalmente associato a una condizione di distacco passivo, che può accompagnarsi a sentimenti di apatia, cinismo e ridotta efficacia percepita (Maslach & Leiter, 1997). Il quiet quitting, pur producendo effetti simili sul

piano organizzativo, può invece assolvere a una funzione prevalentemente regolativa: attraverso la riduzione dell'impegno discrezionale, il lavoratore tenta di contenere l'esposizione a carichi eccessivi e di ristabilire un equilibrio più sostenibile tra richieste lavorative e risorse personali (Bakker & Demerouti, 2007).

Un ulteriore elemento distintivo riguarda gli esiti potenziali dei due fenomeni. Mentre il disimpegno organizzativo può evolvere nel tempo verso forme più marcate di alienazione o verso l'abbandono dell'impiego (Hanisch & Hulin, 1990), il quiet quitting si caratterizza per la permanenza formale all'interno dell'organizzazione. Il lavoratore resta presente, continua a svolgere le mansioni previste, ma ridefinisce in modo consapevole i confini del proprio coinvolgimento. Tale rinegoziazione del livello di investimento colloca il quiet quitting in una posizione intermedia tra l'engagement pieno e l'uscita dal lavoro e consente di anticipare alcune delle dinamiche in termini di impatti organizzativi e strategie di gestione.

Il quiet quitting può essere interpretato come una risposta coerente anche alla luce del *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007), secondo cui uno squilibrio prolungato tra richieste lavorative elevate e risorse insufficienti conduce a stress cronico e burnout. La riduzione dell'impegno discrezionale non rappresenta necessariamente un segnale di disinteresse, bensì una strategia di autoregolazione volta a preservare le risorse personali, piuttosto che un segnale di disinteresse o apatia. Il quiet quitting assume così una funzione adattiva, orientata alla gestione sostenibile dell'energia lavorativa nel tempo.

Un'ulteriore ed ultima distinzione riguarda la dimensione normativa e simbolica dei due fenomeni. Il disimpegno organizzativo è stato storicamente interpretato come una deviazione rispetto a un ideale di elevato engagement, all'interno del quale il coinvolgimento intenso e continuativo rappresenta la norma auspicata. Il quiet quitting, al contrario, emerge e si diffonde in un contesto culturale in cui tale ideale viene esplicitamente messo in discussione. In questa prospettiva, esso non si configura soltanto come una riduzione dell'impegno lavorativo, ma anche come una presa di distanza critica da un modello di lavoro fondato sulla dedizione totale e sulla disponibilità incondizionata, tipico della *hustle culture* (Arar, 2024). Il quiet quitting assume così una valenza non solo comportamentale, ma anche simbolica e culturale, esprimendo una ridefinizione dei confini ritenuti legittimi tra lavoro e vita personale.

Alla luce di queste considerazioni. Il quiet quitting non può essere ricondotto ad una semplice variante del disimpegno organizzativo, ma si inserisce in un più ampio processo di ridefinizione culturale del rapporto di lavoro, le cui conseguenze si riflettono tanto sulle dinamiche organizzative quanto sugli esiti individuali e collettivi.

1.3. Radici del fenomeno: cause e fattori scatenanti

1.3.1. La crisi della *hustle culture* e del lavoro come dimensione totalizzante

Per comprendere pienamente l'emergere del quiet quitting è fondamentale collocarlo all'interno di un contesto storico, culturale e sociale più ampio, che consenta di leggere questo fenomeno come parte di una trasformazione progressiva del rapporto tra individui e lavoro.

Il quiet quitting non può essere infatti analizzato come un evento improvviso o contingente, ma va interpretato come l'esito di un accumulo di fattori strutturali, psicologici e culturali che, nel tempo, hanno inciso profondamente sulle modalità attraverso cui le persone vivono, interpretato e investono nell'attività lavorativa.

Già prima della pandemia, il panorama lavorativo nei Paesi occidentali era fortemente influenzato da un paradigma culturale incentrato sulla cosiddetta *hustle culture*. Diffusasi in modo particolare tra gli anni Duemila e la prima metà degli anni Dieci, questa visione proponeva un'idea del lavoro come dimensione centrale della vita individuale, valorizzando la dedizione incondizionata alla professione, la disponibilità costante e una concezione del valore dell'individuo strettamente legata ai livelli di produttività e performance raggiunti (Fleming, 2014).

In tale cornice, il lavoro tende progressivamente a sovrapporsi all'identità personale, rendendo più difficile distinguere tra valore professionale e valore individuale.

La *hustle culture* ha trovato terreno fertile in un ambiente caratterizzato da crescenti meccanismi di competizione, precarizzazione delle carriere e progressiva digitalizzazione dei processi produttivi (Fleming, 2014). Essa affonda le proprie radici nelle pratiche di managerialismo competitivo e nello spirito delle startup tecnologiche emerse negli anni Ottanta e Novanta. In questi ambienti, si affermava una visione del lavoro fortemente influenzata dalla meritocrazia neoliberista e dalla retorica della Silicon Valley. Slogan

come “*work hard, play hard*” hanno contribuito a costruire una narrazione che esalta la dedizione totale e la disponibilità ininterrotta come prerequisiti del successo (Ross, 2004). Questa narrazione, pur presentandosi come motivante, finisce spesso per esercitare una pressione implicita sui lavoratori. Il sacrificio personale viene progressivamente normalizzato, mentre l’esaurimento ed il burnout tendono a essere rappresentate non come segnali di squilibrio, ma come tappe quasi inevitabili di percorsi professionali considerati ambizioni e dinamici. Il sacrificio totale finisce così per essere narrato come “il segreto del successo”, alimentando aspettative elevate e spesso irrealistiche. Dal punto di vista soggettivo, ciò può tradursi in una difficoltà crescente nel riconoscere i propri limiti senza percepirli come segnali di fallimento personale.

L’adozione massiccia delle tecnologie digitali ha ulteriormente rafforzato questa concezione deformata del lavoro. La diffusione di dispositivi mobili, piattaforme di comunicazione istantanea e strumenti di monitoraggio ha trasformato in modo profondo l’organizzazione del lavoro, sfumando irreversibilmente i confini tra vita privata e professionale (Fleming, 2014). Nel vissuto quotidiano di molti lavoratori, ciò si è tradotto in una condizione di reperibilità quasi permanente, in cui il “non staccarsi mai” veniva implicitamente valorizzato come indicatori di impegno, di affidabilità e senso di responsabilità.

Questa dinamica ha comportato un aumento significativo del carico cognitivo ed emotivo dei lavoratori, favorendo l’insorgere di condizioni di stress cronico e affaticamento psicologico, in linea con quanto descritto dal modello *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007). A ciò si aggiunge una narrazione dominante che incoraggia l’ambizione incessante: l’idea che vi sia sempre un obiettivo ulteriore da raggiungere, maggiori guadagni da ottenere, un titolo più prestigioso o un avanzamento di carriera da inseguire. In questa logica, il raggiungimento di un equilibrio stabile viene costantemente rimandato, mentre il valore del lavoro tende ad esser misurato in termini di crescita continua, piuttosto che di sostenibilità nel tempo.

È proprio questo equilibrio fragile e precario, presente nel periodo pre-pandemico, ad aver creato le condizioni per una tensione latente, destinata a emergere successivamente con forza durante la crisi pandemica, fungendo da terreno di sviluppo per fenomeni, tra cui il quiet quitting.

1.3.2. La pandemia da COVID-19 come catalizzatore del cambiamento

Nonostante l'emergere di critiche come l'*anti-hustle culture* o il rifiuto del *work devotion schema*, tali forme di resistenza, prima ancora dello scoppio della pandemia, rimanevano in larga parte frammentate e prive di una narrazione condivisa (Gregg, 2011). Si tratta di posizioni spesso individuali e settoriali, incapaci di tradursi in un ripensamento collettivo. La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un punto di svolta decisivo, rendendo improvvisamente visibili e, per molti lavoratori difficilmente insostenibili, le contraddizioni della *hustle culture*. Il passaggio repentino allo smart working, l'isolamento prolungato, l'abbattimento dei confini tra vita professionale e privata e la costante esposizione all'incertezza hanno spinto numerosi lavoratori ad interrogarsi, non solo sui ritmi del lavoro, ma anche sul peso che il lavoro aveva assunto nelle loro identità individuali. In molti casi, questa riflessione ha messo in discussione equilibri che, fino a quel momento, erano stati accettati come normali o inevitabili.

Dal punto di vista psicologico, questa nuova condizione ha favorito l'emergere di fenomeni come il *burnout* e il *boreout*, entrambi riconducibili a una perdita di significato del lavoro e alla percezione di un persistente disequilibrio tra richieste e risorse disponibili. Il *burnout* è stato descritto per la prima volta da Freudenberger (1974) come una condizione di esaurimento psicofisico legata all'esposizione prolungata a contesti lavorativi particolarmente stressanti, carichi di lavori eccessivi e a pressioni emotive non compensate. Il superamento di questo limite non è necessariamente un fenomeno temporaneo: può durare a lungo e non coinvolge soltanto il lavoro, ma l'insieme delle richieste mentali che la persona affronta nella vita quotidiana. Il *boreout*, d'altra parte, deriva da una percezione di inutilità e di impoverimento del ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, nonché dall'assenza di prospettive di crescita e sviluppo. Tale fenomeno, introdotto da Rothlin e Werder (2007), descrive una condizione di sotto stimolazione cronica in cui il lavoratore sperimenta noia, disinvestimento silenzioso e progressivo deterioramento del senso attribuito al lavoro svolto.

In entrambi i casi, il lavoratore non abbandona formalmente l'organizzazione, ma riduce gradualmente il proprio coinvolgimento psicologico, adottando strategie di autoprotezione volte a preservare il proprio benessere. In questo contesto, la domanda "che significato ha il lavoro per me?" torna ad assumere una forte centralità mai osservata

dagli anni Settanta, periodo segnato da profonde crisi economiche e sociali che avevano già messo in discussione il lavoro come unica fonte di identità e realizzazione personale. I principali indicatori internazionali mostrano l’impatto di questo cambiamento. I report Gallup evidenziano, nel periodo compreso tra il 2020 ed il 2022, un calo significativo dei livelli di engagement, accompagnato da un aumento dello stress percepito, da atteggiamenti di crescente cinismo verso il lavoro e da una riduzione dei comportamenti discrezionali (OCB) (Gallup, 2022). Nel periodo successivo alla pandemia, tali livelli di engagement rimangono strutturalmente contenuti, nonostante un parziale recupero della valutazione soggettiva del benessere. Questo scollamento suggerisce una crescente disconnessione tra il coinvolgimento lavorativo e la percezione della qualità della vita, configurando un contesto favorevole all’emergere di forme di ritiro psicologico. Tale dinamica è visivamente sintetizzata nella figura 1.1.

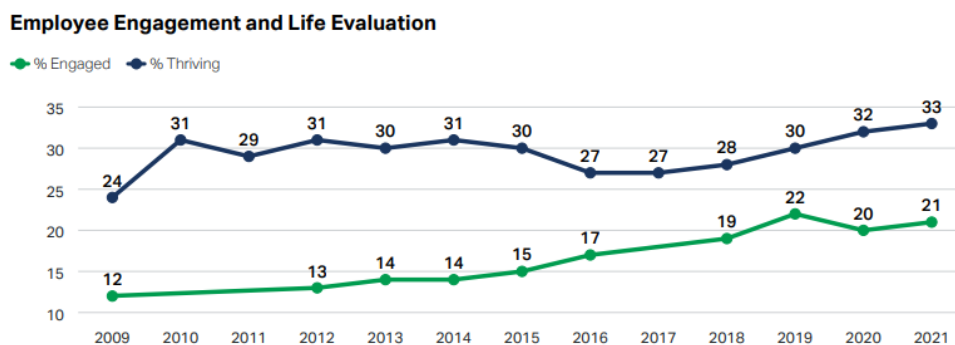


Fig. 1.1: Employee engagement e life evaluation a livello globale (2009-2021) Fonte: Gallup (2022), *State of the Global Workplace Report*, p.6

Parallelamente, secondo dati riportati dal Guardian, il sistema britannico (NHS) registra un incremento senza precedenti di richieste di supporto psicologico legate allo stress lavorativo nel periodo post-pandemico. Tali dati testimoniano l’esistenza di un disagio diffuso che non riguarda forme conclamate di burnout, ma include anche manifestazioni più silenziose e meno visibili di disconnessione psicologica dal lavoro.

1.3.3. Dal disagio individuale al ripensamento collettivo

I cambiamenti nel modo in cui le persone vivono, interpretano e investono nel lavoro si inseriscono in un quadro molto più ampio di ripensamento collettivo del rapporto con l'attività lavorativa, comunemente definito come *Great Rethink*. Questo fenomeno non si esaurisce in singoli eventi o comportamenti isolati, ma riflette una trasformazione profonda che ha interessato aspettative, valori e significati attribuiti al lavoro, intensificatasi in particolare nel periodo post-pandemico.

Per chiarire questa evoluzione, è utile distinguere tra il livello culturale del ripensamento collettivo, le dinamiche psicologiche individuali e le loro traduzioni comportamentali.

In questo senso, il *Great Rethink* rappresenta una lente interpretativa utile per comprendere come mutamenti individuali apparentemente frammentati trovino origine in dinamiche culturali più ampie.

All'interno di questo quadro, la *Great Resignation* e la *Great Reshuffle* rappresentano due modalità differenti attraverso cui tale ripensamento si è tradotto sul piano comportamentale. La *Great Resignation* indica un'ondata di dimissioni volontarie su larga scala, osservata soprattutto nel contesto statunitense, in cui milioni di lavoratori hanno scelto di abbandonare il proprio impiego, spesso come esito di una rottura ormai non più sostenibile con il lavoro svolto (Iacci, 2024). Anche in Italia il fenomeno ha preso piede causando un aumento delle dimissioni volontarie che hanno sfiorato i due milioni nel 2021 e superato questa soglia nel 2022 (Ministero del Lavoro, 2023; INAPP, 2023). La *Great Reshuffle*, invece, fa riferimento a una più ampia dinamica di mobilità occupazionale, caratterizzata non tanto dall'uscita dal mercato del lavoro quanto dalla ricerca di condizioni lavorative percepite come più sostenibili, flessibili o coerenti con le proprie esigenze personali e con il proprio equilibrio di vita (Iacci, 2025).

In questo contesto si inserisce anche la diffusione dei *job hoppers* (dal termine *job hopping*, letteralmente “passare da un lavoro all'altro”), ovvero lavoratori che adottano strategie di mobilità frequente tra diverse organizzazioni come risposta alla percezione di una scarsa sostenibilità del lavoro, a limitate opportunità di crescita o a una ridotta reciprocità nel rapporto con il datore di lavoro (Ng et al., 2007). Si tratta di soggetti generalmente disposti a negoziare aumenti retributivi o benefit, consapevoli che alcune esperienze lavorative hanno un ciclo di vita limitato e sono destinate, prima o poi, a concludersi.

Il quiet quitting si colloca in continuità con questi fenomeni, ma se ne distingue per la sua natura meno visibile e più difficilmente rilevabile. Esso non implica né l'abbandono dell'organizzazione né un cambiamento immediato di posizione lavorativa, ma rappresenta una strategia di adattamento che si situa in una posizione intermedia tra la permanenza formale e la ridefinizione del proprio livello di investimento.

La diffusione del quiet quitting si inserisce all'interno di un più ampio processo di revisione critica delle narrazioni dominanti che avevano caratterizzato la fase precedente, in particolare quelle riconducibili alla cosiddetta *hustle culture*.

L'esperienza pandemica ha agito da fattore rivelatore e amplificatore dei limiti di tale modello, portando alla luce la vulnerabilità individuale, la precarietà delle condizioni lavorative e l'esposizione prolungata allo stress psicofisico. In questo contesto, molti individui hanno progressivamente messo in discussione l'assunto secondo cui un investimento lavorativo crescente costituisca una garanzia di stabilità e protezione nel lungo periodo. Il quiet quitting può così essere interpretato come il sintomo della crisi di un immaginario lavorativo che, per lungo tempo, aveva sostenuto la speranza che l'impegno professionale rappresentasse una via privilegiata di emancipazione, mobilità sociale e riconoscimento. Una crisi che non nasce improvvisamente, ma che affonda le proprie radici nelle trasformazioni avviate tra gli anni Settanta e Ottanta, quando il venir meno del modello fordista ha progressivamente indebolito la stabilità occupazionale e la lealtà verso le organizzazioni.

La pandemia ha così favorito una rinegoziazione simbolica del ruolo del lavoro all'interno della vita individuale, collocandolo entro una gerarchia di valori più ampia, nella quale il benessere psicologico, la salute e la qualità della vita hanno assunto un peso centrale. Questa dinamica può essere interpretata anche alla luce della teoria dei bisogni di Maslow (Maslow, 1954): in condizioni di incertezza, stress cronico e percezione di rischio, l'attenzione dell'individuo tende infatti a spostarsi dai bisogni di ordine superiore, quali autorealizzazione, riconoscimento e successo professionale, verso bisogni più fondamentali, legati alla sicurezza e alla tutela dell'integrità psicofisica. Quando tali bisogni risultano minacciati, essi tendono a prevalere sugli obiettivi di crescita e performance, contribuendo a una ridefinizione dei confini dell'impegno lavorativo e aprendo lo spazio a forme di partecipazione più contenute e selettive, tra cui si colloca il quiet quitting.

All'interno del processo, un ruolo centrale è svolto dal fenomeno del *checking out mentale*, inteso come una forma di disconnessione psicologica dal lavoro di natura interna, soggettiva e prevalentemente invisibile. A differenza di comportamenti espliciti di ritiro o di abbandono dell'organizzazione, tale dinamica non comporta l'uscita formale dal contesto lavorativo: il lavoratore rimane presente e continua a svolgere le mansioni richieste, ma riduce progressivamente il coinvolgimento cognitivo ed emotivo nei confronti delle attività svolte, spesso come esito di un logoramento graduale (Schaufeli & Bakker, 2004).

Dal punto di vista psicologico, esso può essere interpretato come una risposta adattiva a condizioni di stress cronico, sovraccarico emotivo e perdita di significato del lavoro. Quando le richieste organizzative risultano persistentemente superiori alle risorse disponibili, o quando l'impegno profuso non è accompagnato da adeguati livelli di riconoscimento, supporto o prospettive di sviluppo, l'individuo può attivare meccanismi di autoprotezione finalizzati alla conservazione delle proprie energie mentali. In questa prospettiva, il *checking out mentale* si colloca in una posizione intermedia lungo il continuum che va dall'engagement al burnout conclamato: non si configura ancora come esaurimento totale, ma come un progressivo disinvestimento psicologico volto a prevenire il collasso emotivo (Schaufeli & Bakker, 2004).

Il contesto post-pandemico ha contribuito ad amplificare significativamente tale fenomeno. La diffusione dello smart working, l'iperconnessione e la conseguente erosione dei confini tra vita privata e vita professionale hanno reso più complesso il recupero psicologico, favorendo forme di presenza lavorativa continua ma caratterizzate da un coinvolgimento ridotto. In tali condizioni, il *checking out mentale* emerge come una modalità di regolazione interna del rapporto con il lavoro: il lavoratore continua a "esserci", ma limita intenzionalmente l'attenzione, la partecipazione emotiva e la disponibilità a investire risorse oltre quanto formalmente richiesto.

Il legame con il quiet quitting risulta particolarmente evidente. Se il *checking out mentale* rappresenta una dinamica interna e soggettiva, il quiet quitting ne costituisce la traduzione comportamentale e osservabile, attraverso la riduzione delle attività extra-ruolo e il rispetto rigoroso dei confini contrattuali. Entrambi i fenomeni condividono una logica comune di rinegoziazione del livello di investimento nel lavoro, inteso come l'insieme delle risorse temporali, cognitive ed emotive che l'individuo è disposto a dedicare

all'attività professionale. Il quitting può essere letto come l'esito di un processo di disconnessione psicologica già avviato, piuttosto che come una scelta improvvisa o isolata.

Inserito nel quadro più ampio della *Great Rethink*, il checking out mentale assume infine un significato più ampio: esso riflette una trasformazione profonda del rapporto con il lavoro, che da elemento centrale dell'identità individuale viene progressivamente ricollocato entro confini più definiti e sostenibili. La sua natura silenziosa e difficilmente rilevabile lo rende particolarmente insidioso per le organizzazioni, ma al contempo rappresenta un segnale precoce di una crisi più ampia del modello tradizionale di coinvolgimento lavorativo, di cui il quiet quitting costituisce una delle manifestazioni più evidenti.

Alla luce di quanto emerso, il quiet quitting si inserisce in una zona di confine tra coinvolgimento e ritiro. Proprio questa collocazione ambigua contribuisce a renderlo facilmente confondibile con altre dinamiche lavorative, rendendo necessaria una lettura teorica attenta e contestualizzata.

1.4 Impatti del quiet quitting

Una volta chiariti i presupposti teorici e le dinamiche psicologiche alla base del quiet quitting, risulta necessario soffermarsi sugli impatti che questo fenomeno produce a livello individuale, organizzativo e collettivo. Il quiet quitting, infatti, ha suscitato un crescente interesse in numerosi ambiti di studio, proprio perché le sue implicazioni non si esauriscono sulla dimensione soggettiva, ma si estendono alle stesse organizzazioni e, più in generale, al sistema socioeconomico. Comprendere i diversi livelli di impatto risulta pertanto fondamentale per coglierne la portata complessiva e per identificare possibili strategie di gestione e intervento.

L'analisi delle conseguenze consente inoltre di cogliere come il quiet quitting venga vissuto in modo diverso dai soggetti coinvolti, assumendo significati che variano in base alle esperienze individuali e ai contesti organizzativi.

A livello individuale, il quiet quitting può essere interpretato come un tentativo del lavoratore di ristabilire un equilibrio tra vita professionale e vita privata, spesso compromesso da pressioni lavorative e aspettative percepite come eccessive o non

realistiche. Da un lato, questa scelta può avere effetti positivi sul benessere psicofisico: la definizione di confini chiari nelle ore e nelle modalità di lavoro consente di ridurre stress e ansia. Inoltre, può promuovere una maggiore consapevolezza dei propri valori e delle proprie priorità. In questo senso il quiet quitting può sostenere un rapporto più riflessivo e sostenibile con l'attività lavorativa (Bakker & Demerouti, 2007).

Per molti lavoratori, questa rinegoziazione rappresenta un primo tentativo di riappropriarsi del proprio tempo e delle proprie energie, dopo periodi precipiti come eccessivamente assorbenti.

Dall'altro lato, tuttavia, i costi individuali non sono trascurabili. La riduzione deliberata dell'investimento può tradursi in una stagnazione delle competenze professionali, limitando le opportunità di crescita professionale e di avanzamento di carriera. Inoltre, la percezione di non contribuire pienamente al successo dell'organizzazione può generare sentimenti di frustrazione, perdita di identità lavorativa ed insoddisfazione.

Il quiet quitting può così generare vissuti ambivalenti, nei quali il sollievo derivante dalla riduzione delle pressioni convive con incertezza, senso di colpa o timore di marginalizzazione professionale. L'esperienza evidenzia un delicato equilibrio tra la tutela del proprio benessere e il rischio di una possibile compromissione del percorso professionale (Vigoda-Gadot, 2007).

Questa tensione individuale non rimane confinata alla sfera soggettiva, ma tende a riflettersi anche sul funzionamento delle organizzazioni.

Le conseguenze si estendono in modo significativo anche a livello organizzativo e collettivo, assumendo una portata che va oltre le singole esperienze individuali. I dati più recenti confermano la dimensione sistemica del fenomeno. Secondo le rilevazioni Gallup, solo il 21% dei lavoratori a livello globale si dichiara attivamente coinvolto nel proprio lavoro, mentre il 62% risulta non coinvolto e il 17% attivamente disengaged.

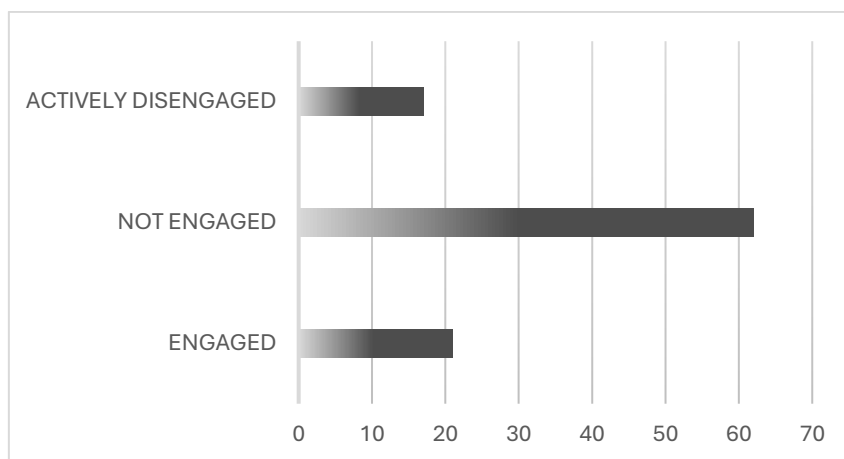


Figura 1.2.: Distribuzione dei livelli di engagement dei lavoratori a livello globale.

Fonte: elaborazione propria.

Tale situazione non è priva di conseguenze sul piano economico e organizzativo: Gallup stima che il calo dell'engagement a livello globale abbia comportato nel 2024 una perdita di produttività pari a circa 438 miliardi di dollari, evidenziando come il disinvestimento psicologico dal lavoro rappresenti non solo un costo umano, ma anche un costo sistemico per le organizzazioni e per l'economia nel suo complesso (Gallup, 2025).

La riduzione dell'impegno attivo può incidere negativamente sulle performance, sulla qualità dei servizi o dei prodotti e sulla capacità innovativa dell'organizzazione. Un disimpegno diffuso può avere effetti diretti sul clima aziendale e compromettere indebolendo la collaborazione tra colleghi, riducendo la coesione dei team e alimentando tensioni relazionali. In questo senso, il quiet quitting non rappresenta soltanto un fenomeno individuale, ma può alterare in modo più ampio le dinamiche di funzionamento organizzativo.

Oltre agli effetti immediatamente osservabili in termini di performance e clima organizzativo, il quiet quitting incide in modo più sottile ma profondo sulle relazioni di leadership e sui rapporti di fiducia all'interno delle organizzazioni. La riduzione dell'impegno, pur non configurandosi come una violazione formale delle regole, può essere interpretata dai livelli manageriali come un segnale di disaffezione, generando incomprensioni e tensioni che rimangono spesso sconosciute.

Tali incomprensioni raramente vengono esplicitate, contribuendo a un clima di distanza reciproca che rende più difficile il dialogo e il riconoscimento delle rispettive esigenze.

Il quiet quitting può incidere sul delicato equilibrio fiduciario che regola lo scambio implicito. Da un lato, i lavoratori possono percepire una leadership poco attenta ai limiti di sostenibilità del lavoro, incapace di riconoscere il carico emotivo e cognitivo. Dall'altro, i responsabili possono leggere la riduzione dell'impegno come una mancanza di disponibilità. In questo modo, il disinvestimento non solo riflette una frattura preesistente ma contribuisce anche a consolidarla, alimentando un clima di reciproca diffidenza.

Accanto a queste dinamiche relazionali, il quiet quitting comporta una serie di costi organizzativi meno visibili, ma tutt'altro che marginali. Tra questi rientrano la diminuzione della condivisione informale delle conoscenze, il venir meno del supporto spontaneo tra colleghi e una ridotta partecipazione ai processi di problem solving e di innovazione. Nel quotidiano organizzativo, ciò si traduce spesso in una minore disponibilità a "fare un passo in più", anche in situazioni che richiederebbero flessibilità e cooperazione formale. Si tratta di contributi che raramente sono formalizzati o immediatamente misurabili, ma che costituiscono una componente essenziale della capacità di adattamento della vita organizzativa. La loro progressiva erosione può incidere nel tempo sull'apprendimento organizzativo, sulla qualità delle decisioni e sulla capacità di rispondere a contesti complessi e in continua trasformazione, soprattutto in periodi di forte globalizzazione.

Allo stesso tempo, una lettura più analitica consente di interpretare il quiet quitting come un indicatore prezioso per le organizzazioni. La sua comparsa suggerisce la necessità di riflettere su pratiche di gestione delle risorse umane, sui sistemi di riconoscimento e sulle aspettative implicite di disponibilità. La scarsa visibilità del fenomeno lo rende particolarmente insidioso, poiché sfugge ai tradizionali strumenti di valutazione della performance e rischia di essere sottostimato fino a quando non produce effetti evidenti.

In tale prospettiva, il quiet quitting può essere interpretato come un segnale precoce di squilibri organizzativi più profondi. Se riconosciuto tempestivamente, può offrire alle organizzazioni l'opportunità di intervenire in modo preventivo, evitando che il disimpegno evolva verso forme più marcate di alienazione o verso l'abbandono dell'impiego. Al contrario, la sua mancata intercettazione può portare ad un deterioramento progressivo del coinvolgimento collettivo.

A livello più ampio, il quiet quitting assume rilevanza come fenomeno sistemico, con potenziali ripercussioni sull'economia e sulla società nel suo complesso.

La diminuzione dell'impegno lavorativo su larga scala può tradursi in un calo della produttività nazionale e delle performance, come evidenziato da stime internazionali che collegano il fenomeno del quiet quitting a significative perdite di produttività aggregate, con un impatto stimato fino al circa 9% del PIL mondiale (Gallup, 2023).

Questa evoluzione può avere implicazioni sulle politiche del lavoro, sulla regolamentazione dei diritti dei lavoratori e sulla progettazione dei modelli organizzativi futuri, spingendo verso contesti più flessibili e sostenibili.

Nel complesso il quiet quitting si configura come un indicatore multilivello di trasformazioni profonde che investono il significato del lavoro, le relazioni organizzative e i modelli di coinvolgimento. La sua analisi richiede quindi uno sguardo integrato, capace di tenere insieme benessere individuale, funzionamento organizzativo e mutamento socio-culturali in atto.

1.5 Strategie organizzative per la prevenzione e la gestione

Il quiet quitting rappresenta una sfida significativa per le organizzazioni contemporanee. Alla luce degli impatti descritti, emerge la necessità di adottare strategie organizzative che non si limitino a risposte reattive al disimpegno, ma che intervengano in modo strutturale sulle condizioni che favoriscono l'emergere del quiet quitting.

Sul piano preventivo, un ruolo centrale è svolto dalla promozione di condizioni di lavoro sostenibili, in grado di favorire un coinvolgimento duraturo. In particolare, la letteratura sottolinea l'importanza del *work-life balance* come fattore protettivo rispetto al disimpegno (Greenhaus & Allen, 2011). Politiche di flessibilità oraria, modelli di lavoro ibrido strutturato e una gestione realistica dei carichi di lavoro contribuiscono a ridurre stress e rischio di burnout (Bakker & Demerouti, 2007), rafforzando al contempo la motivazione intrinseca. Studi empirici mostrano che i lavoratori che percepiscono un equilibrio soddisfacente tra vita professionale e personale tendono a sviluppare livelli più elevati di engagement e investire con maggiore continuità energie cognitive ed emotive nel proprio ruolo (Allen et al., 2004). Tali interventi risultano particolarmente efficaci

quando non vengono vissuti come concessioni straordinarie, ma come componenti strutturali del modo in cui l'organizzazione concepisce il lavoro.

Accanto a ciò, la chiarezza di ruolo e delle aspettative rappresenta un ulteriore elemento chiave nella prevenzione. Definire con precisione compiti, responsabilità e obiettivi individuali riduce l'ambiguità percepita, aumenta la prevedibilità dei risultati e facilita l'allineamento tra aspettative organizzative e aspirazioni personali. Parallelamente, anche, sistemi di riconoscimento e *reward*, non solo incentivi economici, ma anche forme di riconoscimento simbolico, come la valorizzazione pubblica dei contributi, opportunità di visibilità o possibilità di sviluppo, rafforzano il senso di appartenenza e di valore percepito (Eisenberger et al., 1986). In assenza di questi segnali, il rischio è che l'impegno extra venga progressivamente percepito come dato per scontato.

Un ulteriore pilastro della prevenzione è rappresentato dall'investimento nello sviluppo professionale e nelle opportunità di crescita (Schaufeli & Bakker, 2004). Offrire percorsi di formazione continua, mentoring e piani di carriera trasparenti consente ai lavoratori di percepirsi come risorse strategiche e non come meri esecutori, riducendo il rischio di stagnazione o frustrazione personale. In questo senso, la prevenzione del quiet quitting passa anche attraverso la possibilità di costruire traiettorie professionali percepite come dotate di senso e prospettiva.

1.5.1. Strategie di gestione correttiva

Quando il quiet quitting è già presente all'interno di un'organizzazione, diventa necessario adottare strategie di gestione correttiva che non si limitino a contrastare il sintomo, ma che intervengano sulle dinamiche sottostanti. In questa prospettiva, il feedback regolare e la comunicazione aperta e strutturata assumono un ruolo importante, poiché consentono di ricostruire il significato che il lavoratore attribuisce alla propria esperienza lavorativa e di individuare eventuali fratture nel contratto psicologico (Rousseau, 1995).

Colloqui periodici tra manager e collaboratori, se condotti in un clima di fiducia e ascolto reciproco, permettono di intercettare segnali precoci di ritiro psicologico. Tali momenti di confronti non devono essere intesi come strumenti di controllo o di valutazione unilaterale, ma come spazi di negoziazione del rapporto di lavoro, all'interno del quale il lavoratore può sentirsi libero di esprimere le proprie percezioni. Non sempre, tuttavia,

questi spazi vengono percepiti come realmente sicuri, soprattutto in contesti caratterizzati da forti asimmetrie di potere o da una cultura fortemente orientata alla prestazione.

Accanto al feedback individuale, l'analisi del clima aziendale attraverso strumenti quali *survey* di soddisfazione, interviste qualitative e focus group consente di individuare criticità strutturali legate a sovraccarichi di lavoro, stili di leadership inadeguati o carenze di autonomia decisionale. Mentre i feedback individuali permettono di comprendere esperienze soggettive, le indagini sul clima offrono una lettura aggregata delle dinamiche organizzative, fornendo una base informativa per interventi mirati.

In questo quadro, si inserisce anche il *job crafting*, inteso come la possibilità per i lavoratori di rimodellare attivamente alcuni aspetti del proprio ruolo, delle attività quotidiane e delle modalità di svolgimento del lavoro in funzione delle competenze ed interessi. Secondo Wrzesniewski e Dutton (2001), i lavoratori non sono soggetti passivi dell'organizzazione, ma attori capaci di intervenire attivamente sulla configurazione del proprio ruolo per renderlo più coerente con i propri valori, bisogni e identità.

A differenza degli interventi top-down di riprogettazione del lavoro, il *job crafting* si fonda su un processo *bottom-up*, che restituisce al lavoratore un margine di controllo sul proprio ruolo.

Il *job crafting* può manifestarsi in diverse modalità, che includono la riorganizzazione delle attività svolte (*task crafting*), la ridefinizione delle relazioni professionali (*relational crafting*) e la rielaborazione cognitiva del significato attribuito al proprio lavoro (*cognitive crafting*). La letteratura sottolinea come queste pratiche favoriscano un incremento dell'autonomia percepita e del senso di significatività professionale, fattori strettamente connessi a livelli più elevati di *engagement* (Tims et al., 2012). In questo senso, il *job crafting* può rappresentare uno strumento attraverso cui il lavoratore recupera un senso di agency, precedentemente attenuato o sospeso nelle dinamiche di quiet quitting.

Accanto a questi interventi, assume un ruolo centrale anche il supporto psicologico e la promozione del *well-being* aziendale, dimensioni ampiamente riconosciute dalla psicologia del lavoro come fattori fondamentali per la prevenzione del disimpegno e per la tutela della salute organizzativa (Avallone, 2011). Programmi di *counseling*, iniziative di *mentoring* ed interventi orientati allo sviluppo della resilienza contribuiscono a rafforzare le risorse personali dei lavoratori, migliorando la capacità di gestire stress e

carichi emotivi. Un'attenzione preventiva al benessere psicologico non riduce solo il burnout ma limita anche fenomeni di *disengagement* e turnover. Dal punto di vista del lavoratore, tali interventi possono rappresentare uno spazio di legittimazione del disagio, contribuendo a ridurre la percezione di isolamento a rafforza il senso di supporto organizzativo. In assenza di queste forme di sostegno, il disagio tende più facilmente a tradursi in strategie di ritiro silenzioso. Tuttavia, tali interventi risultano realmente efficaci solo se inseriti all'interno di una cornice organizzativa coerente, evitando il rischio di attribuire al singolo la responsabilità della gestione di problematiche strutturali.

1.5.2. Promozione di una cultura organizzativa positiva

Oltre alle singole strategie preventive e correttive, la letteratura sottolinea l'importanza di un intervento di natura più profonda, che investe la cultura organizzativa nel suo complesso. Promuovere il coinvolgimento come norma, non come eccezione, significa costruire contesti in cui la partecipazione attiva dei dipendenti non sia data per scontata né implicitamente richiesta, ma sostenuta attraverso pratiche coerenti e riconoscibili.

Per i lavoratori, infatti, la cultura organizzativa si manifesta meno nei documenti formali e più nelle interazioni di tutti i giorni, nelle decisioni informali e nei comportamenti concreti della leadership.

Una cultura orientata all'engagement richiede coerenza tra valori dichiarati e le pratiche effettivamente agite. Quando viene meno, il coinvolgimento rischia di essere percepito come una richiesta asimmetrica.

In questa prospettiva, alcuni approcci al cambiamento organizzativo hanno proposto di spostare l'attenzione dalle dinamiche di disfunzione alle risorse già presenti nei contesti di lavoro. Tra questi, *l'Appreciative Inquiry* rappresenta una cornice particolarmente prevalente. Introdotta da Cooperrider e Srivastva (1987), si fonda sull'idea che le organizzazioni evolvano nella direzione delle domande che vengono poste e propone di valorizzare pratiche, relazioni ed esperienze positive come leva per costruire visioni condivise di futuro. Applicata alla gestione del quiet quitting, *l'Appreciative Inquiry* consente di leggere il disimpegno non come una deviazione individuale da correggere, ma come un segnale che invita ad interrogarsi su quali condizioni favoriscano realmente il coinvolgimento e il senso di appartenenza.

Accanto a tali approcci, la leadership empatica e trasformativa svolge un ruolo determinante: manager capaci di ascolto, riconoscimento e adattamento contribuiscono a creare un clima di sicurezza psicologica che legittima l'espressione di bisogni e limiti, riducendo la probabilità che il disimpegno assuma forme difensive.

Un ulteriore elemento è rappresentato dalle politiche di giustizia organizzativa. La percezione di equità nella valutazione delle performance, nella distribuzione delle opportunità di crescita e nella gestione dei carichi di lavoro influisce in modo diretto sul commitment e sull'engagement sostenuto. Quando tali pratiche risultano opache o incoerenti, il lavoratore può percepire una violazione del patto di reciprocità, riducendo il proprio investimento come forma di riequilibrio simbolico del rapporto con l'organizzazione.

Nel complesso, affrontare il quiet quitting attraverso la promozione di una cultura organizzativa positiva significa spostare lo sguardo dal controllo del comportamento individuale alla qualità della relazione tra individuo e organizzazione (Avallone, 2011). Una cultura fondata su coerenza, ascolto, valorizzazione delle risorse e giustizia percepita favorisce un coinvolgimento più autentico e sostenibile nel tempo, riducendo il ricorso a forme di disinvestimento silenzioso.

Alla luce di quanto esposto in questo capitolo, risulta chiaro che il fenomeno del *quiet quitting* evidenzia come le dinamiche di coinvolgimento lavorativo non dipendano unicamente dalla motivazione individuale, ma siano profondamente influenzate dalle condizioni organizzative e relazionali. La sua diffusione sollecita le organizzazioni a interrogarsi sulle proprie pratiche di gestione e sulle modalità con cui vengono sostenuti l'engagement e il benessere dei lavoratori nel tempo.

Capitolo 2 – Emozioni e mondo del lavoro

2.1. Fondamenti teorici dell'esperienza emotiva

2.1.1. Emozioni, affetti, umore e sentimenti

Per lungo tempo le emozioni sono state considerate, soprattutto in ambito filosofico e organizzativo, come qualcosa da controllare: un elemento irrazionale, potenzialmente disturbante rispetto alla razionalità ed efficienza, visione che è stata spesso messa in discussione da molti autori (Solomon, 2008).

Solo con lo sviluppo della psicologia moderna si è progressivamente affermata una visione diversa. Le emozioni non sono un ostacolo al pensiero razionale, ma costituiscono una componente centrale dei processi di adattamento e decisione, offrendo un significato anche all'esperienza umana (Avallone, 2011).

Nel linguaggio quotidiano utilizziamo il termine “emozione” in modo generico per indicare diversi stati interni; tuttavia, la letteratura distingue chiaramente tra emozioni, affetti, umore e sentimenti, sottolineandone differenze in termini di durata, intensità, oggetto e grado di consapevolezza (Legrenzi, 2019).

L'affetto rappresenta la dimensione più generale e ampia: è il tono di fondo con cui viviamo le nostre esperienze. Si tratta dell'esperienza soggettiva di valenza positiva o negativa che accompagna l'attività psicologica dell'individuo (Russell, 2003). Costituisce quindi la base dell'esperienza emotiva e si colloca lungo *un continuum* caratterizzato da piacevolezza e livello di attivazione fisiologica.

È la matrice da cui si articolano le emozioni, l'umore e i sentimenti, distinguibili tra di loro soprattutto per durata e funzione.

Le emozioni sono generalmente definite come risposte brevi e relativamente intense a eventi percepiti come significativi per i nostri obiettivi personali e per il nostro benessere (Lazarus, 1991). Sono sempre legate a qualcosa: una critica ricevuta o un riconoscimento pubblico. Coinvolgono il corpo (attivazione fisiologica), la mente (valutazione dell'evento) ed il comportamento (tendenza ad agire). La loro caratteristica principale è la natura episodica: nascono in relazione a uno stimolo specifico e tendono ad esaurirsi nel tempo.

Diverso è il caso dell'umore, che rappresenta uno stato affettivo più diffuso e duraturo (Forgas, 1995). Non sempre è possibile individuarne con precisione la causa. L'umore non è necessariamente legato a un evento specifico, ma influenza il modo in cui interpretiamo ciò che accade. Una persona che attraversa una fase di umore negativo tenderà a percepire con maggiore facilità elementi critici o minacciosi nell'ambiente, mentre un umore positivo può favorire una lettura più aperta e costruttiva delle situazioni. I sentimenti, infine, possono essere intesi come l'elaborazione consapevole e relativamente stabile delle emozioni. Se l'emozione è la risposta immediata, il sentimento è ciò che rimane dopo, ciò che viene interiorizzato e organizzato a livello cognitivo.

Nel tempo, contribuiscono a costruire atteggiamenti più duraturi.

Distinguere tra queste dimensioni non è un esercizio puramente terminologico. Comprendere le differenze tra emozioni episodiche, stati affettivi di fondo e sentimenti consente di analizzare con maggiore precisione la complessità dell'esperienza umana.

Le emozioni non sono eventi isolati, ma si collocano all'interno di una dinamica più ampia in cui valutazione, esperienza soggettive e consapevolezza interagiscono costantemente.

Questa articolazione teorica rappresenta il punto di partenza per comprendere come le emozioni si generino, si trasformino e influenzino il comportamento.

2.1.2. La generazione dell'emozione: il processo di *appraisal*

Le emozioni non sorgono in modo automatico come semplici reazioni agli stimoli esterni. Tra ciò che accade e ciò che viene provato si colloca un passaggio fondamentale: l'interpretazione soggettiva dell'evento. È questo processo di valutazione che consente di comprendere perché situazioni simili possono suscitare emozioni profondamente diverse in individui differenti.

In termini generali, l'esperienza emotiva può essere descritta come una sequenza composta da tre momenti: uno stimolo, una valutazione e una risposta. Un evento, interno o esterno, viene percepito, l'individuo gli attribuisce un significato e da questa interpretazione scaturisce la risposta emotiva, che coinvolge il corpo, il pensiero ed il comportamento. L'emozione, quindi, non è contenuta nello stimolo in sé, ma nel modo in cui esso viene valutato.

Questa prospettiva trova una formulazione sistematica nella teoria dell'*appraisal* cognitivo proposta da Lazarus (1991). Secondo l'autore, l'individuo valuta costantemente gli eventi in relazione ai propri obiettivi, bisogni e valori. Tale valutazione avviene su due livelli principali. La valutazione primaria riguarda la rilevanza dell'evento: esso può essere percepito come minaccia, perdita, sfida oppure come irrilevante. La valutazione secondaria si concentra invece sulle risorse percepite per affrontare la situazione, ossia la possibilità di controllarla, modificarla o adattarvi.

L'emozione che emerge dipende dall'interazione tra questi due momenti. Un evento percepito come importante ma poco gestibile può generare ansia o paura; la stessa situazione, se interpretata come affrontabile o stimolante, può suscitare entusiasmo o determinazione.

In continuità con questa impostazione, Scherer (2001) ha proposto il modello dei controlli di valutazione sequenziale (*Sequential Appraisal Checks*), secondo cui l'individuo effettua una serie di verifiche cognitive rapide, spesso automatiche e non sempre consapevoli. Valuta la novità dello stimolo, la sua rilevanza rispetto agli obiettivi personali, le implicazioni per il proprio benessere e le proprie capacità di farvi fronte. Questi controlli avvengono in modo dinamico e progressivo e contribuiscono a determinare non solo il tipo di emozione provata, ma anche la sua intensità e la sua durata. Un elemento centrale in questo processo è la percezione di controllo. Quando una situazione viene interpretata come gestibile, l'emozione tende a orientare verso l'azione e l'adattamento. Al contrario, quando viene percepita come incontrollabile, può favorire vissuti di impotenza o ritiro (Skinner, 1996). Le differenze individuali, legate ad esperienze pregresse, convinzioni personali, aspettative e tratti di personalità, influenzano profondamente queste valutazioni, rendendo l'esperienza emotiva intrinsecamente soggettiva.

Le emozioni, quindi, assumono una funzione regolativa essenziale: segnalano la rilevanza degli eventi ed orientano il comportamento in relazione dell'ambiente. Comprendere il processo di *appraisal* significa quindi riconoscere che le emozioni non sono reazioni passive, ma esiti di un continuo processo di interpretazione e di adattamento.

2.1.3. I modelli psicologici

Lo studio delle emozioni ha dato origine, nel corso del tempo, a diversi modelli teorici che cercano di rispondere a varie domande fondamentali: che cosa sono le emozioni? Sono stati biologici universali? Costruzioni cognitive? O dimensioni continue dell'esperienza?

Le principali prospettive possono essere ricondotte a tre grandi orientamenti: le teorie delle emozioni di base, i modelli dimensionali e gli approcci cognitivo-valutativi. Ciascuno di essi offre una chiave di lettura differente, ma complementare, della complessità dell'esperienza emotiva.

Le teorie delle emozioni di base, tra cui il contributo di Ekman (1992) rappresentano riferimenti più influenti, sostenendo l'esistenza di un numero limitato di emozioni universali e biologicamente determinate. Emozioni come gioia, rabbia, paura, tristezza, disgusto e sorpresa sarebbero riconoscibili attraverso espressioni facciali condivise tra culture diverse.

Le emozioni hanno una funzione adattiva primaria: consentono risposte rapide a situazioni rilevanti per la sopravvivenza e per l'equilibrio dell'individuo. La paura prepara alla fuga, la rabbia all'attacco, il disgusto all'evitamento di sostanze nocive. In questo senso, esse rappresentano configurazioni evolutivamente selezionate, attivate prima ancora di una riflessione consapevole (Ekman, 1992).

Accanto a questa visione categoriale si collocano i modelli dimensionali, che propongono una lettura più continua dell'esperienza emotiva. In particolare, il *circumplex model* di Russell del 1980 descrive le emozioni lungo due dimensioni fondamentali: la valenza edonica, che indica il grado di piacevolezza o spiacevolezza dell'esperienza, e il livello di attivazione fisiologica (*arousal*), che può variare da uno stato di calma a uno di intensa eccitazione. Le emozioni non sono categorie discrete, ma combinazioni di queste due dimensioni di base (Russell, 2003).

La distinzione tra emozioni positive e negative si colloca proprio lungo l'asse della valenza: tuttavia, tale distinzione però non comporta una valutazione morale o una gerarchia funzionale tra le due. Le emozioni caratterizzate da valenza negativa, ad esempio, svolgono una funzione cruciale nel segnalare pericoli o perdite, mentre quelle a valenza positiva possono promuovere atteggiamenti di apertura e orientamento all'esplorazione.

Un contributo rilevante nell'ambito delle emozioni positive è rappresentato dalla *Broaden-and-Build Theory* di Fredrickson (2001). Secondo questa prospettiva, le emozioni positive ampliano (*broaden*) temporaneamente il repertorio cognitivo e comportamentale dell'individuo, favorendone flessibilità mentale, creatività e costruzione di risorse personali nel tempo. Se le emozioni negative tendono a restringere l'attenzione su uno stimolo specifico e a preparare risposte immediate, quelle positive facilitano processi di espansione e di crescita. Tale dinamica suggerisce che la funzione delle emozioni non si esaurisce nella reazione immediata.

Un terzo orientamento è rappresentato dalle teorie cognitivo-valutative. Come già illustrato, questo approccio considera l'emozione come l'esito di un processo di valutazione soggettiva dell'evento. Si collocano al suo interno il modello di Lazarus (1991) e il contributo di Scherer (2001). Secondo questi autori, non esistono emozioni indipendenti dal significato attribuito alla situazione, ma ciò che conta è l'interpretazione che l'individuo elabora in relazione ai propri obiettivi, valori e risorse.

Il *Component Process Model* di Scherer (2001) descrive l'emozione come il risultato di una sequenza di controlli cognitivi relativi alla novità, alla prevedibilità, alla capacità di *coping* e alla compatibilità con le norme personali e sociali. L'evento, dunque, non possiede un significato emotivo in sé: lo acquisisce attraverso ciò che prova l'individuo. Questi approcci non devono essere considerati alternativi in senso rigido. Le emozioni possono essere viste contemporaneamente come programmi biologici di risposta (modelli categoriali), come stati affettivi continui (modelli dimensionali) e come interpretazioni della realtà (modelli cognitivi).

Una prospettiva integrata consente di cogliere come l'esperienza emotiva sia al tempo stesso corporea, valutativa e regolativa.

Nel complesso, i modelli teorici dell'emozione mostrano che essa non può essere ridotta a una semplice reazione istintiva né a una costruzione puramente cognitiva.

L'emozione è un processo dinamico, che coinvolge varie parti conscie ed inconscie della persona e la orienta nel rapporto con l'ambiente. Comprendere queste diverse prospettive permette di inquadrare in modo più completo il ruolo che le emozioni svolgono nella vita psicologica dell'individuo.

2.2. Il ruolo delle emozioni nelle organizzazioni

Per comprendere pienamente il ruolo delle emozioni nel lavoro, è necessario considerare la natura dinamica dell'esperienza organizzativa quotidiana. Il lavoro non costituisce una condizione statica, ma una successione continua di episodi: interazioni con colleghi, richieste dei superiori, feedback ricevuti, riconoscimenti, imprevisti operativi e momenti di valutazione.

Ciascuno di questi eventi può assumere un significato emotivo per la persona che lo vive (Weiss & Cropanzano, 1996).

L'esperienza lavorativa può dunque essere intesa come una sequenza di micro-episodi che orientano il comportamento immediato e, nel tempo, contribuiscono alla formazione di atteggiamenti più stabili nei confronti del lavoro. La ripetizione di esperienze percepite come positive può favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva; al contrario, l'accumulo di episodi vissuti come frustranti o minacciosi può modificare progressivamente il rapporto psicologico con il ruolo.

Il comportamento organizzativo emerge dall'insieme di tante esperienze affettive. Le emozioni non sono semplici stati momentanei, ma il meccanismo attraverso cui il lavoratore interpreta l'ambiente lavorativo. Per analizzare in modo sistematico queste dinamiche è necessario fare riferimento a modelli teorici capaci di mettere in relazione eventi, emozioni e comportamenti.

Uno tra questi è la *Affective Events Theory*, che offre una chiave interpretativa particolarmente rilevante, poiché descrive il modo in cui gli episodi quotidiani generano reazioni emotive che, nel tempo, contribuiscono a modellare atteggiamenti e azioni all'interno delle organizzazioni.

2.2.1. Affective Events Theory

L'*Affective Events Theory* (AET), proposta da Weiss e Cropanzano (1996), rappresenta uno dei modelli più influenti nello studio delle emozioni all'interno dei luoghi di lavoro. La teoria nasce dall'esigenza di superare una visione esclusivamente cognitiva del comportamento lavorativo, riconoscendo che le emozioni svolgono un ruolo sistematico nel collegare l'esperienza quotidiana agli atteggiamenti e alle azioni individuali.

Il contributo centrale dell'AET consiste nell'aver formalizzato la relazione tra eventi lavorativi, reazioni emotive e comportamenti organizzativi, distinguendo tra effetti a breve e lungo termine. Secondo il modello, gli eventi generano emozioni episodiche che possono produrre risposte immediate, ma possono anche contribuire, attraverso la ripetizione, alla formazione di atteggiamenti più stabili.

La teoria distingue in particolare due percorsi principali: il percorso affettivo diretto, in cui l'emozione produce una reazione comportamentale immediata e spesso spontanea, ed il percorso mediato dagli atteggiamenti, in cui la ripetizione delle esperienze emotive contribuisce alla costruzione di orientamenti più duraturi che a loro volta influenzano il comportamento nel tempo.

Questa distinzione consente di comprendere come le emozioni possano incidere sia sul comportamento istantaneo sia sulle disposizioni più stabili dell'individuo. L'AET evidenzia inoltre che non tutti gli eventi hanno lo stesso impatto: la loro rilevanza dipende dalla centralità rispetto agli obiettivi personali e dalla coerenza con le aspettative dell'individuo. Dunque, gli eventi che confermano o violano le aspettative implicite che regolano la relazione lavoratore e organizzazione possono assumere un significato emotivo particolarmente intenso, come evidenziato dagli studi sul contratto psicologico (Rousseau, 1989).

Un ulteriore elemento chiave del modello riguarda il ruolo delle disposizioni individuali. Le caratteristiche personali, come tratti di personalità o stabilità emotiva, influenzano la frequenza e l'intensità delle emozioni sperimentate. La teoria, dunque, non attribuisce il comportamento esclusivamente al contesto, ma considera l'interazione tra fattori situazionali e differenze individuali.

In questa prospettiva, le emozioni non sono considerate semplici reazioni transitorie, ma variabili centrali nel processo attraverso cui l'esperienza organizzativa si traduce in atteggiamenti e scelte comportamentali. Il comportamento lavorativo emerge così come il risultato di una dinamica affettiva continua, in cui eventi, interpretazioni ed emozioni si intrecciano nel tempo.

La *Affective Events Theory* fornisce quindi una struttura interpretativa che consente di comprendere come le piccole esperienze emotive quotidiane possano avere conseguenze cumulative sul rapporto tra individuo e organizzazione, offrendo una base teorica solida per l'analisi dei processi di coinvolgimento e disimpegno.

2.2.2. Regolazione emotiva sul lavoro

Se gli eventi organizzativi generano emozioni, non è detto che tali emozioni vengano vissute ed espresse in modo spontaneo. L'esperienza emotiva non si esaurisce nella reazione iniziale tra l'attivazione dell'emozione e il comportamento ma si colloca un ulteriore processo, quello della regolazione emotiva. Gli individui, infatti, non sono semplici recettori passivi degli eventi, ma attori che modulano costantemente ciò che provano e il modo in cui lo manifestano.

La regolazione emotiva può essere definita come l'insieme dei processi attraverso cui una persona influenza quali emozioni sperimenta, quando le sperimenta e come le esprime (Gross, 1998). Questo processo può avvenire in modo consapevole oppure automatico e può intervenire in momenti diversi della sequenza emotiva.

Si propone una distinzione fondamentale tra strategie *antecedent-focused* e strategie *response-focused*, a seconda del momento in cui intervengono nel processo emotivo.

Le strategie *antecedent-focused* agiscono prima che la risposta emotiva sia completamente attivata. Tra queste, la più studiata è la rivalutazione cognitiva (*reappraisal*), che consiste nel reinterpretare una situazione in modo da modificarne l'impatto emotivo. Cambiando il significato attribuito all'evento, l'individuo può ridurre l'intensità di un'emozione negativa oppure amplificare una valutazione positiva. La rivalutazione non elimina l'emozione, ma ne trasforma la qualità e la direzione, intervenendo sul livello interpretativo.

Le strategie *response-focused* intervengono invece dopo che l'emozione si è già attivata. La forma più comune è la soppressione espressiva, ossia il tentativo di inibire la manifestazione esterna dell'emozione. In questo caso l'esperienza interna può rimanere invariata, mentre viene controllata l'espressione comportamentale. Diversi studi mostrano che la soppressione prolungata può aumentare il carico fisiologico e generare una discrepanza tra esperienza interna ed espressione esterna.

Accanto al modello di Gross, la letteratura evidenzia il ruolo dei processi di *coping*, concettualizzati da Lazarus e Folkman (1984) come strategie di gestione dello stress. Il *coping* non è un tratto o una reazione istintiva, ma è un processo dinamico di sforzi cognitivi e comportamentali messi in atto per fronteggiare situazioni percepite come ansiogeni e destabilizzanti. Può essere orientato al problema, quando mira a modificare le condizioni esterne che generano tensione, oppure orientato all'emozione, quando

l'obiettivo principale è regolare lo stato affettivo interno. In entrambi i casi, la qualità delle strategie adottate influenza il modo in cui l'esperienza emotiva si consolida nel tempo.

Nei contesti organizzativi, la regolazione emotiva assume una rilevanza particolare perché l'espressione delle emozioni è spesso regolata da norme implicite ed esplicite. Non tutte le emozioni possono essere manifestate liberamente, e in molte situazioni è richiesta una gestione consapevole dell'espressività.

Hochschild (1983) ha descritto questo fenomeno attraverso il concetto di *emotional labor*, evidenziando come in alcuni ruoli professionali venga richiesto di esprimere emozioni specifiche indipendentemente dallo stato emotivo realmente provato.

In questo quadro si distingue tra *surface acting* e *deep acting*. Il primo consiste nel modificare l'espressione esterna senza alterare l'esperienza interna; il secondo implica un tentativo di modificare effettivamente l'emozione provata per renderla coerente con le aspettative del ruolo. Il *surface acting*, in particolare, è stato associato a maggiore affaticamento emotivo e ad una riduzione del benessere psicologico, poiché genera una condizione di dissonanza tra emozione sentita ed emozione mostrata.

L'esposizione prolungata a richieste di regolazione emotiva può quindi avere effetti ambivalenti. Da un lato, la capacità di modulare le emozioni rappresenta una risorsa adattiva che consente flessibilità relazionale e controllo del comportamento. Dall'altro, quando la regolazione si traduce in soppressione sistematica o in scarto costante tra vissuto ed espressione, può generare affaticamento, cinismo e distacco emotivo.

La regolazione emotiva si colloca come un livello intermedio cruciale tra evento ed esito comportamentale. Non è soltanto l'evento in sé a influenzare l'azione, ma il modo in cui l'individuo gestisce e rielabora le proprie reazioni.

La qualità delle strategie di regolazione adottate contribuisce a determinare se l'esperienza emotiva si tradurrà in adattamento costruttivo oppure in progressiva erosione dell'energia psicologica.

Comprendere le dinamiche della regolazione emotiva consente dunque di cogliere la complessità del funzionamento organizzativo: le emozioni non solo emergono dagli eventi, ma vengono continuamente rinegoziate, filtrate e modulate nel tempo, influenzando il modo in cui l'individuo si relaziona al proprio ruolo e al contesto in cui opera.

La regolazione emotiva non si sviluppa in modo isolato, ma si inserisce in una trama relazionale continua. Le emozioni sul lavoro vengono modulate anche all'interno di interazioni quotidiane, con l'obiettivo di preservare anche la qualità delle relazioni professionali e la coerenza con l'immagine sociale di sé. Questa funzione assume così anche una funzione interpersonale: contribuisce a mantenere cooperazione, fiducia e stabilità nei rapporti.

L'esperienza professionale assume inevitabilmente anche una dimensione affettiva. Ciò che accade sul lavoro non viene valutato esclusivamente in termini di efficacia o risultato, ma anche in termini di vissuto emotivo (Weiss & Cropanzano, 1996).

Con il ripetersi delle esperienze, le reazioni emotive tendono ad organizzarsi in orientamenti più stabili verso il lavoro.

2.2.3. Emozioni e atteggiamenti lavorativi

Se le emozioni rappresentano la risposta immediata agli eventi quotidiani e la regolazione emotiva ne modula l'intensità e l'espressione, è attraverso la loro ripetizione nel tempo che esse contribuiscono alla formazione di atteggiamenti lavorativi più stabili. Gli atteggiamenti non emergono in modo improvviso, ma si costruiscono progressivamente a partire dalla qualità effettiva dell'esperienza.

La letteratura ha ampiamente evidenziato come emozioni frequenti e coerenti nel tempo possano consolidarsi in orientamenti relativamente duraturi verso il lavoro. Tra questi, la soddisfazione lavorativa rappresenta uno degli indicatori più studiati. Essa non coincide con una singola esperienza positiva, ma con una valutazione complessiva che integra molteplici episodi emotivamente significativi.

La soddisfazione deriva dall'accumulo di stati affettivi nel tempo (Brief & Weiss, 2002), piuttosto che dà un giudizio puramente razionale sulle condizioni oggettive.

Un ulteriore costrutto centrale è il *work engagement*, definito come uno stato psicologico positivo caratterizzato da vigore, dedizione ed assorbimento (Schaufeli et al., 2002). Anche in questo caso, l'*engagement* non può essere ridotto a una disposizione individuale stabile: esso è influenzato dalla frequenza con cui l'esperienza lavorativa genera emozioni energizzanti e significative. Emozioni positive ripetute nel tempo possono ampliare il senso di coinvolgimento, favorendo partecipazione attiva ed investimento di risorse personali.

Parallelamente, l'accumulo di emozioni negative può contribuire allo sviluppo di orientamenti opposti.

La letteratura sul *burnout* evidenzia come l'esposizione prolungata ad esperienze emotivamente logoranti possa condurre ad esaurimento, cinismo e riduzione dell'efficacia percepita (Maslach & Leiter, 1997). Anche in questo caso, il processo è graduale: non si tratta di una reazione improvvisa, ma dall'esito di una progressiva erosione delle risorse emotive.

Gli atteggiamenti lavorativi possono essere interpretati come configurazioni affettive relativamente stabili. Essi non dipendono esclusivamente da condizioni strutturali o caratteristiche individuali, ma dall'interazione dinamica tra eventi quotidiani, processi di valutazione e modalità di regolazione emotiva.

Le emozioni, dunque, non rappresentano soltanto reazioni episodiche, ma costituiscono il tessuto attraverso cui si costruisce il rapporto tra individuo e lavoro, la continuità affettiva che con il susseguirsi delle esperienze orienta progressivamente il livello di coinvolgimento e di investimento.

Comprendere questo passaggio è fondamentale per analizzare le dinamiche di partecipazione e di ritiro nei contesti organizzativi. Gli atteggiamenti non devono essere considerati entità astratte.

La *Conservation of Resource Theory* di Hobfoll (1989) offre una chiave di lettura particolarmente significativa. Secondo questo modello, le persone tendono a proteggere ciò che percepiscono come prezioso: energia, competenze, stabilità, riconoscimento, senso di efficacia. Il rapporto con il lavoro non è solo questione di compiti o risultati, ma anche di equilibrio tra ciò che si investe e ciò che si riceve.

Quando l'esperienza professionale contribuisce a rafforzare tali risorse, l'individuo tende a sentirsi sostenuto e motivato a continuare ad investire. Al contrario, se nel tempo prevale la percezione di una perdita, che può essere di energie, di riconoscimento, di controllo o di senso, può emergere l'esigenza di contenere l'investimento per evitare un ulteriore impoverimento psicologico.

Alcune forme di riduzione dell'impegno non vanno interpretare come disinteresse o scarsa motivazione, ma possono rappresentare tentativi di tutela delle proprie risorse. L'esperienza emotiva quotidiana diventa il segnale di un bilanciamento più profondo: quando l'equilibrio si rompe, il modo di stare nel lavoro può cambiare progressivamente.

2.3. Emozioni analizzate nella ricerca

Le emozioni che emergono nei contesti organizzativi sono numerose e differenziate. Alcune di queste risultano importanti per comprendere le dinamiche di adattamento e progressivo disinvestimento psicologico.

La letteratura evidenzia il ruolo centrale di emozioni caratterizzate da elevata attivazione e forte impatto motivazionale, quali rabbia, paura, ansia ed invidia.

Queste emozioni sono strettamente connesse a dimensioni strutturali dell'esperienza lavorativa: la percezione di giustizia, la stabilità e la sicurezza personale, l'incertezza rispetto al futuro e il confronto sociale.

Esse non si limitano a produrre reazioni episodiche, ma possono incidere nel tempo sulla qualità della relazione influenzando l'investimento emotivo e cognitivo nel ruolo. Comprendere la natura psicologica di queste emozioni consente di cogliere con maggiore precisione i processi attraverso cui l'esperienza affettiva orienta atteggiamenti e comportamenti.

La rabbia si configura come un'emozione che emerge in presenza di una percezione di ingiustizia, ostacolo o violazione di aspettative ritenute legittime. Secondo l'*appraisal*, essa si attiva quando un evento viene valutato come rilevante per i propri obiettivi e attribuito alla responsabilità di un agente esterno. Il lavoratore quindi individua nell'organizzazione, nel superiore o nei colleghi la causa del danno e della frustrazione subita.

La rabbia possiede un'elevata attivazione fisiologica ed è orientata all'azione e non implica dunque passività, ma una spinta a modificare la situazione percepita come iniqua. Nei contesti organizzativi, può derivare da discrepanze tra impegno e riconoscimento, da incoerenze decisionali o da trattamenti percepiti come non equi. Nel tempo, se reiterata, la rabbia può trasformarsi in atteggiamenti più stabili di opposizione, incidendo sulla qualità del legame psicologico con l'organizzazione.

In letteratura, è stata associata sia a comportamenti controproducenti (CWB), sia a una riduzione dei comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).

La paura si distingue per il suo legame con l'anticipazione di una minaccia concreta o imminente. Essa si attiva quando l'individuo valuta una situazione come potenzialmente dannosa per la propria integrità, stabilità o sicurezza. A differenza della rabbia, che tende

a mobilitare verso l'azione oppositiva, la paura orienta prevalentemente verso strategie di protezione, cautela o evitamento. Il lavoratore tende a conformarsi formalmente alle richieste, evitando esposizioni che per lui sarebbero troppo rischiose.

Nei contesti professionali, la paura può emergere in situazioni di instabilità organizzativa, cambiamenti strutturali, percezioni di sanzioni o perdita di status. Dal punto di vista motivazionale, essa riduce l'esplorazione e favorisce comportamenti conservativi, modificando il modo in cui l'individuo si espone e partecipa attivamente alla vita organizzativa.

L'ansia presenta un profilo differente rispetto alla paura, pur condividendone alcuni aspetti. Se la paura è focalizzata su una minaccia identificabile, l'ansia si caratterizza per una tensione anticipatoria più diffusa, legata all'incertezza e alla mancanza di controllo rispetto al futuro. A differenza della rabbia, inoltre, non implica necessariamente l'attribuzione di colpa esterna, ma piuttosto è legato ad una percezione di vulnerabilità personale, per cui l'individuo teme di non possedere le risorse necessarie.

Emerge quando la valutazione cognitiva segnala ambiguità, instabilità o difficoltà nel prevedere gli esiti delle proprie azioni.

Nei contesti più complessi, caratterizzati da richieste elevate, ambiguità di ruolo o pressione temporale, l'ansia può divenire uno stato persistente che consuma risorse cognitive.

Secondo il *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007), un disequilibrio prolungato tra richieste e risorse percepite insufficienti può favorire l'insorgere di stress cronico e logoramento emotivo. La sua presenza prolungata può incidere sulla percezione di autoefficacia e contribuire a una graduale riduzione dell'investimento emotivo, soprattutto quando l'individuo sente di non disporre delle competenze per fronteggiare le richieste.

L'invidia, infine, si colloca nella dimensione del confronto sociale ed emerge quando si percepisce una discrepanza sfavorevole tra la propria posizione e quella di altri considerati avvantaggiati in termini di riconoscimento ed opportunità. Implica, inoltre, una valutazione comparativa che mette in discussione la percezione di appartenenza.

In alcune realtà lavorative, dove la distribuzione delle ricompense e delle opportunità è visibile e spesso oggetto di confronto, questa emozione può modificare il clima relazionale e la qualità della cooperazione. A livello motivazionale, l'invidia può generare

sia spinta competitiva, quando ad esempio motiva al miglioramento, sia distacco e svalutazione del contesto, a seconda delle modalità con cui viene elaborata.

Pur nella loro specificità, queste quattro emozioni convergono su un punto centrale: tutte derivano da una valutazione della relazione tra individuo ed ambiente organizzativo. Rabbia e invidia si radicano in percezioni di riconoscimento ed equità; paura ed ansia sono connesse a percezioni di sicurezza e controllo. In ciascun caso, l'emozione segnala una tensione tra aspettative personali e realtà percepita.

Inoltre, in tutte queste quattro configurazioni emotive è implicito un bilanciamento tra richieste ambientali e risorse personali. Quando questo equilibrio si altera in modo persistente, l'emozione non rimane episodica, ma diventa un segnale strutturale.

Dal punto di vista dinamico, la loro ripetizione nel tempo può contribuire alla costruzione di orientamenti affettivi più stabili.

Approfondire queste configurazioni emotive consente quindi di comprendere come l'esperienza affettiva non sia un elemento periferico dell'attività professionale, ma una componente strutturale.

2.4. Il legame tra emozioni e quiet quitting

Quando si parla di quiet quitting si tende spesso a concentrarsi sul comportamento visibile: la riduzione dell'impegno, il rispetto rigoroso dell'orario, la sospensione dei compiti extra-ruolo. Tuttavia, prima del comportamento, c'è quasi sempre un'esperienza emotiva.

Il lavoro non è soltanto un insieme di mansioni da svolgere; è un luogo in cui si sperimentano quotidianamente riconoscimento, frustrazione, appartenenza, esclusione, sicurezza oppure incertezza. Le emozioni che si accumulano nel tempo contribuiscono a costruire il significato soggettivo del proprio ruolo.

Non è tanto il singolo episodio a fare la differenza, quanto la qualità affettiva ricorrente dell'esperienza emotiva (Fisher, 2000).

È importante sottolineare che le emozioni, soprattutto quelle negative, non producono automatica disinvestimento. Talvolta generano confronto, richiesta di chiarimento o mobilitazione, altre volte, invece, si trasformano in un progressivo silenzio.

È qui che il fenomeno diventa più complesso. Perché alcune persone reagiscono esprimendo il proprio disagio, mentre altre scelgono di ridurre lentamente il proprio impegno nei confronti dell'organizzazione senza dichiararlo apertamente?

Le ricerche sull'*emotional labor* mostrano che in molti contesti lavorativi non è solo richiesto di lavorare, ma anche di “sentire nel modo giusto” o di mostrare determinate emozioni (Hochschild, 1983). Quando ciò che si prova internamente è molto distante da ciò che si è chiamati ad esprimere, può generarsi una fatica emotiva sottile e persistente. È in questa prospettiva che il quiet quitting potrebbe non essere un rifiuto del lavoro in sé, ma piuttosto un tentativo di limitare l'esposizione a una richiesta emotiva percepita come eccessiva.

Allo stesso tempo, la teoria dell'autodeterminazione suggerisce che quando i bisogni di autonomia, competenza e appartenenza non vengono soddisfatti, la motivazione tende a spostarsi da forme intrinseche a forme maggiormente controllate o estrinseche (Deci & Ryan, 2000). Si continua a lavorare, ma il lavoro smette di essere uno spazio di realizzazione. Dunque, ci si attiene a ciò che è richiesto, senza investire proprie parti profonde. Ma questo processo è sempre un segnale di impoverimento emotivo? Oppure può rappresentare, in alcuni casi, una scelta consapevole di ridefinizione dei propri confini?

Un altro elemento riguarda il modo in cui le organizzazioni trattano le emozioni.

In ambienti in cui il dissenso viene scoraggiato o in cui la vulnerabilità è percepita come debolezza, esprimere i propri malesseri può risultare difficile ed è in condizioni come queste che il ritiro silenzioso potrebbe diventare una modalità di protezione più accessibile rispetto al confronto diretto.

Il quiet quitting, allora, è davvero solo un problema individuale, oppure riflette contesti nei quali determinate emozioni non trovano spazio legittimo?

Infine, occorre considerare che la relazione tra emozioni e comportamento non è lineare. Se stati emotivi negativi possono favorire la riduzione dell'impegno, è altrettanto plausibile che la scelta di investire meno modifichi a sua volta l'esperienza emotiva del lavoro.

Ridurre l'impegno può generare sollievo, ma anche senso di distacco o perdita di significato. Il quiet quitting è quindi un effetto delle emozioni o diventa esso stesso un nuovo equilibrio emotivo?

Queste domande suggeriscono che il legame tra emozioni e quiet quitting non possa essere ridotto a una spiegazione semplice e nemmeno univoca. Piuttosto, esso sembra emergere da un intreccio dinamico di vissuti, percezioni, bisogni psicologici e possibilità di espressione.

Capitolo 3 – Metodologia della ricerca

3.1. Disegno della ricerca

Al fine di analizzare la relazione tra alcune emozioni lavorative ed il fenomeno del quiet quitting, è stato condotto uno studio quantitativo di natura osservazionale e trasversale.

La scelta di un disegno trasversale *cross-sectional* risponde all'esigenza di osservare, in un determinato momento temporale, l'associazione tra le variabili oggetto di studio, senza intervenire direttamente sul contesto organizzativo né manipolare sperimentalmente le condizioni di rilevazione.

L'approccio adottato si colloca all'interno di una tradizione di studi organizzativi orientati all'analisi delle percezioni soggettive dei lavoratori. Quando l'oggetto di indagine riguarda stati emotivi e comportamenti non formalizzati, come nel caso del quiet quitting, risulta metodologicamente più appropriato ricorrere a strumenti di autovalutazione piuttosto che ad indicatori oggettivi di performance.

Questa scelta consente di cogliere la dimensione fenomenologica dell'esperienza lavorativa.

L'obiettivo della ricerca non è stato quello di formulare modelli causali in senso stretto, bensì di esplorare empiricamente l'associazione tra specifiche esperienze emotive vissute sul lavoro e la tendenza al quiet quitting, così come definita nel primo capitolo. Collegandosi alla relativa novità del fenomeno ed alla sua ancora parziale definizione teorica, si è ritenuto opportuno adottare un approccio empirico-esplorativo, volto a descrivere la distribuzione delle variabili e a verificarne le relazioni in termini associativi. Per poter partecipare allo studio, i soggetti dovevano soddisfare alcuni criteri di inclusione:

- i) essere attualmente inseriti in un contesto lavorativo;
- ii) svolgere l'attività lavorativa retribuita all'interno di un'organizzazione, pubblica o privata;
- iii) non essere lavoratori autonomi o professionisti con partita IVA.

L'esclusione di queste categorie è stata motivata dalla volontà di circoscrivere l'analisi a contesti organizzativi strutturati, nei quali dinamiche gerarchiche, relazionali ed organizzative possano incidere sul vissuto emotivo e sulla propensione al distacco.

La raccolta dei dati è avvenuta tramite la somministrazione di un questionario online, diffuso attraverso piattaforme social network (Instagram, Facebook, LinkedIn e Whatsapp). Questo tipo di modalità ha consentito di raggiungere lavoratori appartenenti a differenti settori professionali e a diverse fasce d'età, favorendo eterogeneità del campione.

La varietà anagrafica ci permette di individuare partecipanti che si collocano in momenti diversi del percorso professionale. Questo elemento consente di non leggere il quiet quitting come esclusivamente “giovanile”, ma di osservarlo in una prospettiva più ampia, considerando come il modo di vivere il lavoro possa cambiare nel corso della vita.

La modalità online è stata scelta per garantire ampia accessibilità, anonimato e spontaneità nella partecipazione. In particolare, l'anonimato ha rappresentato un elemento centrale, poiché ha consentito ai partecipanti di esprimersi con maggiore libertà su temi potenzialmente delicati, come il distacco dal lavoro.

Il campione finale ha raggiunto un numero pari a 100 lavoratori appartenenti a differenti contesti professionali, permettendo di raccogliere risposte eterogenee, cogliendo il fenomeno del quiet quitting in una prospettiva più ampia.

Per procedere alla compilazione del questionario, i partecipanti hanno dovuto confermare di aver letto la privacy e di aver espresso consenso informato alla partecipazione. Inoltre, non è stato offerto alcun incentivo economico per agevolare la partecipazione allo studio. Il questionario è stato articolato in tre sezioni principali.

La prima sezione era dedicata alla rilevazione del fenomeno del quiet quitting e includeva una serie di domande finalizzate a cogliere il livello di coinvolgimento dei lavoratori nelle attività professionali e la loro tendenza nel limitare al minimo il proprio impegno.

La seconda sezione era orientata ad indagare la percezione dei partecipanti rispetto all'attenzione delle proprie organizzazioni verso il benessere individuale, con domande volte a rilevare il grado in cui il contesto lavorativo promuova il benessere e la qualità della vita lavorativa.

La terza sezione era incentrata a raccogliere informazioni sugli stati emotivi sperimentati dai lavoratori. In questa parte del questionario sono stati inseriti tanti item con riferimento a diverse emozioni lavorative, tra cui emozioni che non sono state poi oggetto di questa precisa analisi, con l'obiettivo principale di rilevare la frequenza e l'intensità con cui vengono vissuti quotidianamente.

I dati raccolti sono stati sottoposti a controllo preliminare al fine di verificare la completezza delle risposte e l'assenza di pattern anomali. Le variabili sono state ricodificate ove necessario e sono stati costruiti indici compositi relativi alle dimensioni indagate (quiet quitting, rabbia, invidia, paura e ansia), calcolando la media degli item appartenenti alla medesima scala di misurazione su formato Likert a cinque punti.

Le analisi statistiche sono state effettuate mediante il software Jamovi, che ha consentito il calcolo delle statistiche descrittive (media, deviazione standard, minimo e massimo), degli indici affidabilità interna delle scale mediante coefficiente di *Cronbach*, nonché l'esplorazione delle differenze tra gruppi demografici.

In particolare, poiché alcune variabili non soddisfacevano pienamente i presupposti di normalità, sono stati utilizzati anche test non parametrici (*Kruskal-Wallis*) per confrontare i livelli medi di quiet quitting tra diversi gruppi di lavoratori.

3.2. Variabili

3.2.1. Variabile dipendente: Quiet Quitting

La variabile dipendente principale dello studio è il quiet quitting.

Coerentemente con la definizione teorica sviluppata nel primo capitolo, il quiet quitting è stato inteso come una riduzione dell'impegno discrezionale e un progressivo distacco emotivo dal lavoro, che non implica l'abbandono formale dell'organizzazione, bensì una ridefinizione del proprio livello di coinvolgimento.

Dal punto di vista operativo, il quiet quitting è stato misurato mediante un adattamento della *Quiet Quitting Scale* (Galanis et al, 2023). La scala è composta in totale da nove item articolati in tre dimensioni teoriche: *detachment*, *lack of initiative* e *lack of motivation*.

La dimensione *detachment* include item che descrivono un coinvolgimento minimo nelle attività lavorative, come ad esempio: "Faccio il lavoro di base o minimo, senza andare oltre", "Faccio più pause possibili", "Se un collega può fare parte del mio lavoro, allora lo lascio fare", "Non esprimo opinioni e idee sul mio lavoro perché penso che le condizioni non cambieranno".

Queste domande mirano ad intercettare forme di distacco comportamentale e di limitazione volontaria del contributo professionale.

La dimensione *lack of initiative* comprende item relativi alla riduzione dell'iniziativa personale e alla tendenza ad evitare compiti aggiuntivi, tra cui: "Non esprimo opinioni e idee sul mio lavoro perché ho paura che il responsabile mi assegni più compiti", "Quanto spesso fingi di lavorare per evitare un altro compito?", "Quanto spesso prendi l'iniziativa nel tuo lavoro?".

Questi item esplorano la componente più attiva del ritiro psicologico dal lavoro.

Infine, la dimensione *lack of motivation* si concentra sugli aspetti motivazionali e sul vissuto emotivo legato al lavoro, attraverso item come: "Trovo motivante il mio lavoro", "Mi sento ispirato quando lavoro".

Poiché questi item sono formulati in senso positivo rispetto al costrutto di quiet quitting, sono stati successivamente ricodificati prima della costruzione dell'indice complessivo, in modo che punteggi più elevati corrispondessero a maggiore livello di quiet quitting.

Le risposte sono state rilevate tramite scala Likert a 5 punti (1 = valore minimo; 5 = valore massimo). L'utilizzo di questa scala ha permesso di rilevare gradazioni intermedie dell'esperienza soggettiva, preservando la variabilità delle risposte.

Gli item sono stati successivamente aggregati in un indice complessivo calcolato come media delle risposte fornite dai partecipanti. La scelta della media consente di mantenere la continuità della scala originaria e di trattare il costrutto come variabile continua nelle successive analisi statistiche.

Prima della costruzione dell'indice composito è stata verificata l'affidabilità interna della scala attraverso il coefficiente di *Cronbach*, che ha evidenziato un'ottima consistenza interna ($\alpha = 0.878$), indicando una buona coerenza tra gli item nel misurare il costrutto di quiet quitting.

Ai fini dell'analisi descrittiva, i punteggi dell'indice di quiet quitting sono stati riclassificati in cinque classi di ampiezza costante. Considerata la scala Likert a cinque punti, l'intervallo complessivo (1–5) è stato suddiviso in cinque fasce di uguale ampiezza (0,8), ottenendo le seguenti categorie: basso (1,0–1,8), medio-basso (1,8–2,6), medio (2,6–3,4), medio-alto (3,4–4,2) e alto (4,2–5,0). Tale procedura consente di mantenere coerenza con la struttura della scala e di rendere confrontabili le distribuzioni delle diverse variabili analizzate. Punteggi più elevati indicano una maggiore tendenza al quiet quitting.

3.2.2. Variabili indipendenti: emozioni lavorative

Le variabili indipendenti oggetto di analisi sono quattro emozioni lavorative: rabbia, paura, ansia ed invidia.

Ciascuna emozione è stata misurata attraverso un insieme di domande specifiche inserite nel questionario, finalizzate a rilevare la frequenza e l'intensità con cui i partecipanti sperimentano tali stati emotivi.

Gli item stati formulati con riferimento diretto all'esperienza professionale ("nel mio lavoro", "sul lavoro"), al fine di circoscrivere la rilevazione alla dimensione organizzativa ed evitare una misurazione generale. In questo modo, le emozioni sono state considerate come stato emotivi situazionali, legati al contesto lavorativo e non come tratti stabili di personalità.

Le risposte sono sempre state raccolte tramite scala Likert a 5 punti, consentendo ai partecipanti di indicare il grado di sequenza ed intensità con cui sperimentano ciascuna emozione.

La rabbia e la paura sono state misurate mediante item tratti dalla *Differential Emotions Scale – IV* (DES-IV; Izard, 1993). Gli item indagano per quanto riguarda la rabbia reazioni, emotive riconducibili a frustrazione, irritazione o percezione di ingiustizia nel contesto lavorativo ($\alpha = 0.85$); mentre per la paura esplorano la percezione di minaccia o insicurezza rispetto a decisioni, valutazione o conseguenze organizzative ($\alpha = 0.83$).

Nel presente studio le scale hanno mostrato una buona affidabilità interna nel campione utilizzato.

Attraverso lo studio dell'ansia sono stati rilevati stati di tensione e preoccupazione legati alle richieste lavorative. L'ansia lavorativa è stata misurata tramite quattro quesiti riferiti all'esperienza emotiva durante il lavoro, tra cui avere timore, provare ansia, essere nervoso/a, essere preoccupato/a.

I partecipanti hanno indicato in che misura sperimentano tali stati emotivi mentre sono al lavoro.

Infine, l'invidia è stata misurata mediante cinque item tratti dalla *Dispositional Envy Scale* (Lange & Crusius, 2015), adattati al contesto lavorativo. Misurano emozioni sociali derivanti dal confronto con colleghi percepiti come avvantaggiati in termini di riconoscimento o opportunità.

Gli item sono stati successivamente aggregati in indici composti distinti per ciascuna emozione, calcolati come media delle risposte fornite dai partecipanti. Tale procedura consente di sintetizzare le diverse manifestazioni di ciascuno stato emotivo in una misura unitaria, riducendo la frammentazione degli item e permettendo analisi statistiche robuste. Le analisi di affidabilità interna delle scale erano già state precedentemente verificate, garantendo adeguata coerenza tra gli item appartenenti alla medesima dimensione.

Le emozioni sono state analizzate sia in relazione alle variabili demografiche, con finalità descrittiva ed esplorative, sia in relazione al quiet quitting, al fine di verificare l'eventuale associazione tra vissuto emotivo e riduzione dell'impegno lavorativo.

Nelle successive analisi statistiche le emozioni sono state trattate come variabili continue, utilizzando i punteggi medi calcolati per ciascun partecipante. Questa scelta metodologica ha consentito di confrontare i livelli medi delle diverse emozioni tra gruppi demografici differenti e di esplorare il loro possibile rapporto con il quiet quitting.

Questo approccio ha permesso di mantenere la variabilità delle risposte individuali e di ottenere una rappresentazione più precisa delle esperienze emotive dei lavoratori all'interno del contesto lavorativo.

La medesima procedura di riclassificazione applicata con la variabile del quiet quitting è stata applicata anche agli indici relativi alle emozioni lavorative.

3.2.3. Variabili demografiche

Oltre alla variabile dipendente e alle emozioni lavorative, sono, infine, state rilevate alcune variabili socio-demografiche, utilizzate sia con finalità descrittive sia nei confronti tra gruppi nelle successive analisi statistiche. Tra queste rientrano: l'età, il genere, l'anzianità lavorativa, il titolo di studio e la posizione lavorativa.

Questa tipologia di variabili è stata presa in considerazione poiché la letteratura organizzativa evidenzia come alcune caratteristiche demografiche e professionali possano influenzare sia l'esperienza emotiva dei lavoratori sia il livello di coinvolgimento e di impegno nei confronti del lavoro.

Fattori legati alla posizione occupata nel percorso professionale o alle caratteristiche individuali possono modellare il modo in cui i lavoratori interpretano ciò che li circonda. Diversi studi hanno mostrato infatti come variabili quali l'età, il livello di istruzione e l'esperienza lavorativa possono incidere sugli atteggiamenti lavorativi, sulla motivazione

e sulle modalità con cui i lavoratori reagiscono agli stimoli provenienti dall'ambiente lavorativo (Schaufeli & Bakker, 2004).

La variabile età è stata rilevata come variabile continua (in anni) ed è stata successivamente ricodificata in una variabile ordinale a quattro punti (1 = < 30 anni; 2 = 30 -39 anni; 3 = 40-49 anni; 4 = \geq 50 anni), al fine di consentire confronti tra fasce anagrafiche differenti.

La variabile genere è una variabile binaria che assume valore 1 per gli uomini e valore 2 per le donne.

La variabile anzianità lavorativa è stata rilevata in anni di esperienza professionale ed è stata successivamente ricodificata in categorie ordinali (0-2 anni; 3-5- anni; 6-10 anni; oltre 10 anni), al fine di osservare eventuali differenze tra lavoratori con esperienza breve, intermedia o elevata.

La variabile posizione professionale è una variabile categoriale multinominale a tre modalità: membro del team (lavoratore), manager intermedio e altro.

La variabile titolo di studio è stata riclassificata come variabile binaria, distinguendo tra livelli di istruzione inferiori (ad esempio diploma o titoli equivalenti) e superiori (laurea o titoli post-laurea).

Tali variabili sono state incluse nelle analisi con finalità descrittive ed esplorative al fine di verificare se le caratteristiche individuali potessero incidere sui livelli di emozioni lavorative e sulla propensione al quiet quitting.

Le variabili socio-demografiche sono state quindi utilizzate per effettuare confronti tra gruppi di lavoratori, al fine di osservare eventuali differenze nei livelli medi delle emozioni lavorative e del quiet quitting tra categorie per caratteristiche individuali differenti. Questo approccio ha consentito di esplorare la possibile influenza delle caratteristiche individuale sull'esperienza emotiva e sul coinvolgimento lavorativo.

Capitolo 4 – Risultati

4.1. Analisi del campione

<i>Caratteristiche degli intervistati</i>	N	%	<i>Caratteristiche degli intervistati</i>	N	%
Genere			Fasce d'età		
Donne	59	59.0	< 30 anni	51	51.0
Uomini	41	41.0	30 – 39	24	24.0
			40 – 49	10	10.0
			≥ 50 anni	15	15.0
Titolo di studio			Posizione lavorativa		
Bassa scolarità	55	55.0	Membro del team (lavoratore)	87	87.0
Alta scolarità	45	45.0	Manager intermedio	9	9.0
Anzianità lavorativa			Altro	4	4.0
0 - 2	45	46.9			
3 – 5	24	25.0			
6 - 10	12	12.5			
10 +	15	15.6			

Tabella 4.1: Caratteristiche socio-demografiche del campione (N = 100). *Fonte: elaborazione propria.*

La tabella 4.1 riporta le principali caratteristiche socio-demografiche del campione coinvolto nello studio. Il campione è composto complessivamente da 100 lavoratori, appartenenti a differenti contesti professionali e livelli di esperienza lavorativa.

Per quanto riguarda la distribuzione per genere, il campione risulta composto prevalentemente da donne (59%), mentre gli uomini rappresentano il 41% dei partecipanti. La presenza di entrambi i generi in proporzioni relativamente equilibrate consente di osservare eventuali differenze, se presenti, nei vissuti emotivi e nei livelli di quiet quitting tra uomini e donne.

L'età media dei partecipanti è pari a 33,5 anni (DS = 11,7), con un'età minima di 19 anni e un'età massima di 65 anni. La mediana pari a 29 anni indica una concentrazione del campione nelle fasce anagrafiche più giovani.

L'analisi della distribuzione per fasce d'età conferma questa tendenza: oltre la metà dei partecipanti (51%) ha meno di 30 anni, mentre il 24% si colloca nella fascia compresa tra

i 30 e i 39 anni. Le fasce anagrafiche più avanzate risultano meno rappresentate: il 10% appartenente alla fascia 40 e 49 anni e il 15% ha 50 anni o più. Il campione presenta quindi una prevalenza di lavoratori giovani o all'inizio del proprio percorso professionale. Un ulteriore elemento analizzato riguarda l'anzianità lavorativa all'interno della medesima organizzazione. L'esperienza professionale media dei partecipanti è pari a 6,29 anni (DS = 8,88), con valori che variano da 0 a 41 anni di esperienza lavorativa. La mediana pari a 3 anni suggerisce anche in questo caso una maggiore concentrazione di lavoratori nelle fasi iniziali della carriera professionale, pur in presenza di alcuni partecipanti con un'elevata esperienza lavorativa.

La categoria più numerosa, infatti, è rappresentata dai lavoratori con 0-2 anni di esperienza professionale (46%), seguiti dai partecipanti con 3-5 anni di anzianità lavorativa (25%). Quote più ridotte del campione presentano livelli di esperienza più elevati: il 12,5% possiede tra 6 e 10 anni di esperienza, mentre il 15,6% supera i 10 anni di attività lavorativa all'interno della stessa organizzazione.

Considerando insieme età ed anzianità lavorativa, emerge come il campione sia composto prevalentemente da lavoratori giovani nelle prime fasi del proprio percorso. La differenza tra media e mediana sia dell'età sia dell'anzianità lavorativa suggerisce una distribuzione leggermente asimmetrica, con la presenza di soli alcuni partecipanti con livelli più alti di esperienza lavorativa.

Questo elemento contribuisce ad aumentare eterogeneità del campione, consentendo di osservare il fenomeno del quiet quitting in lavoratori collocati in differenti fasi del ciclo professionale.

La distribuzione delle posizioni professionali evidenzia una forte prevalenza di lavoratori dipendenti. L'87% dei partecipanti ricopre il ruolo di membro del team, mentre il 9% occupa una posizione di manager intermedio. Solo quota residuale del 4% rientra nella categoria "altro", che include ruoli professionali non riconducibili alle precedenti categorie. Questa distribuzione indica che il campione è composto principalmente da lavoratori non appartenenti a posizioni dirigenziali.

Data la scarsa variabilità della variabile in riferimento alla posizione lavorativa, essa non è stata inclusa nelle successive analisi.

Infine, per quanto riguarda il livello di istruzione, il campione presenta una distribuzione relativamente equilibrata tra i due gruppi considerati. Il 55% del campione presenta un

livello di istruzione classificato come bassa scolarità, mentre il 45% possiede un livello di istruzione più elevato. Questa distribuzione consente di analizzare il fenomeno del quiet quitting anche alla luce di differenti percorsi formativi.

Nel complesso, il campione analizzato appare caratterizzato da una prevalenza di lavoratori relativamente giovani, con livelli di anzianità lavorativa contenuti e principalmente inseriti in ruoli operativi. Questa composizione consente di osservare il fenomeno del quiet quitting e le esperienze emotive lavorative in una popolazione abbastanza eterogenea dal punto di vista anagrafica e professionale.

4.2. Analisi descrittive delle variabili di studio

Prima di approfondire le relazioni tra quiet quitting, emozioni lavorative e caratteristiche demografiche dei partecipanti, è opportuno presentare una prima analisi descrittiva delle principali variabili oggetto di studio. Questa fase permette di comprendere come i diversi fenomeni che abbiamo preso in considerazione si distribuiscono all'interno del campione e di osservare i livelli medi delle dimensioni analizzate.

L'analisi descrittiva rappresenta quindi un primo passaggio esplorativo utile per delineare il profilo generale delle variabili indagate e per individuare eventuali tendenze presenti nel campione.

In questa sezione verranno esaminati i livelli di quiet quitting e delle principali emozioni lavorative considerate nello studio (rabbia, paura, ansia e invidia), attraverso il calcolo delle statistiche descrittive e l'utilizzo di rappresentazioni grafiche che ne facilitano l'interpretazione.

4.2.1. Quiet quitting

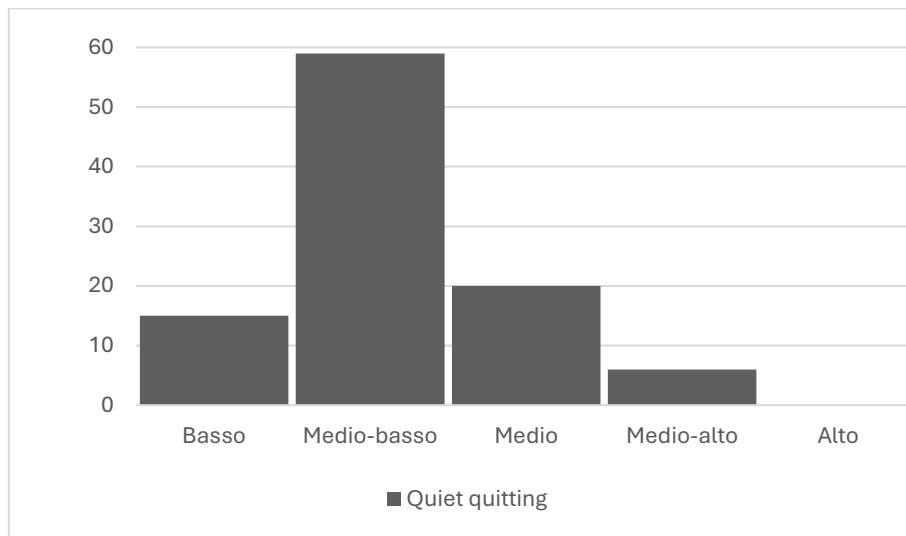


Figura 4.2: Distribuzione dei livelli di quiet quitting nel campione. *Fonte: elaborazione propria.*

Per analizzare la distribuzione del quiet quitting tra i partecipanti, è stato calcolato un indice composito derivato dagli item del questionario dedicati a questa dimensione. L'analisi è stata effettuata sull'intero campione di 100 lavoratori e non sono stati registrati dati mancanti, consentendo di utilizzare la totalità delle risposte raccolte.

Il valore medio dell'indice di quiet quitting è pari a 2.37 (DS = 0.55), con punteggi compresi tra un minimo di 1.22 ed un massimo di 3.89 su una scala Likert a cinque punti. La mediana pari a 2.33 risulta molto vicina alla media.

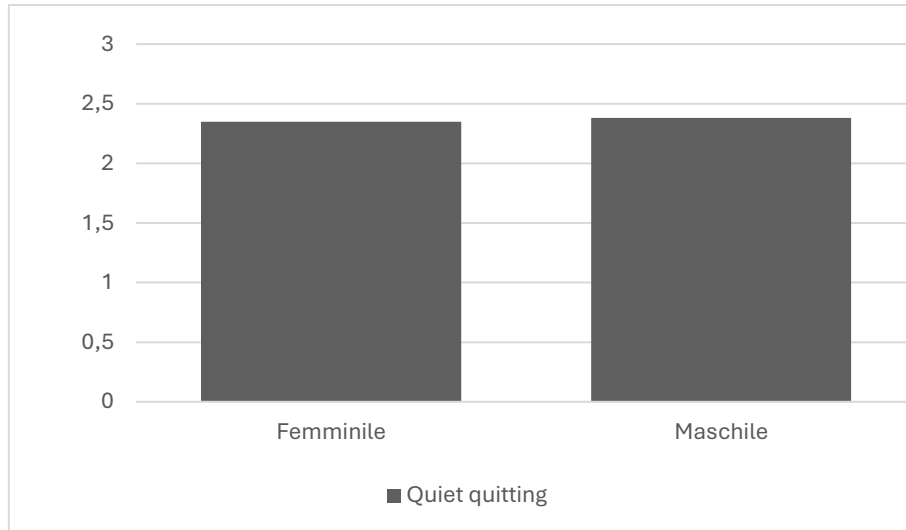
La vicinanza tra media e mediana suggerisce una distribuzione dei valori relativamente equilibrata, senza evidenziare particolari asimmetrie nella distribuzione dei punteggi.

I dati suggeriscono la presenza di livelli moderati di quiet quitting all'interno del campione. La maggior parte dei partecipanti tende a collocarsi nelle fasce centrali della scala, suggerendo che il fenomeno non si manifesta prevalentemente attraverso comportamenti estremi, ma piuttosto tramite forme più gradualmente di riduzione dell'impegno.

Questi risultati suggeriscono che il quiet quitting rappresenta una dinamica presente nel campione analizzato, ma non dominante, configurandosi piuttosto come una modalità di

relazione con il lavoro che può assumere intensità diverse a seconda delle condizioni organizzative e delle esperienze individuali dei lavoratori.

Quiet quitting e genere



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

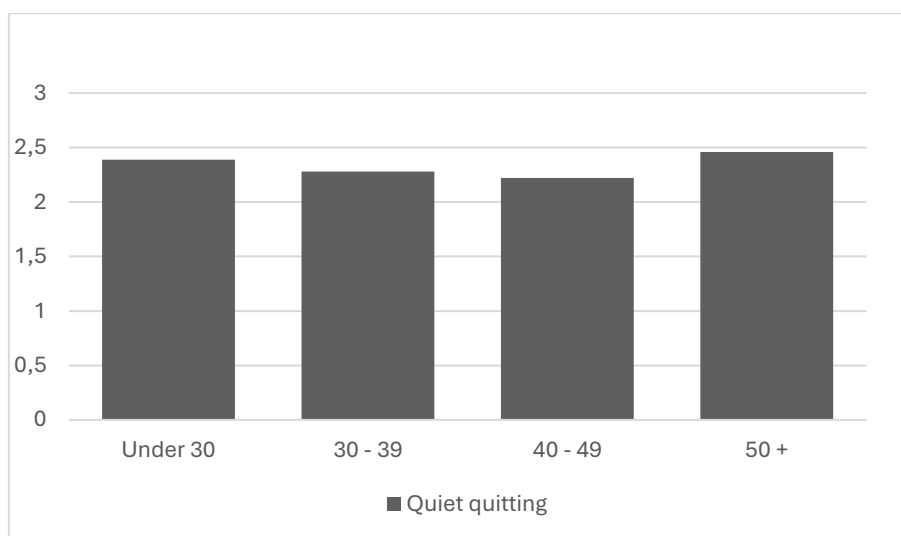
Figura 4.3: Livelli medi di quiet quitting per genere. Fonte: elaborazione propria.

I livelli medi di quiet quitting risultano pari a 2.35 tra le partecipanti di genere femminile e 2.38 tra i partecipanti di genere maschile.

Il confronto tra i due gruppi evidenzia valori molto simili, con una lieve tendenza a livelli leggermente più elevati tra le donne. Tuttavia, la differenza osservata appare contenuta e non suggerisce una distinzione particolarmente marcata nella distribuzione del fenomeno tra uomini e donne.

Questo andamento indica che il quiet quitting non sembra assumere una configurazione fortemente legata al genere, ma piuttosto rappresentare una dinamica che può emergere in modo relativamente trasversale tra lavoratori con caratteristiche di genere differenti.

Quiet quitting e fasce d'età



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.4: Livelli medi di quiet quitting nelle diverse fasce d'età. Fonte: elaborazione propria.

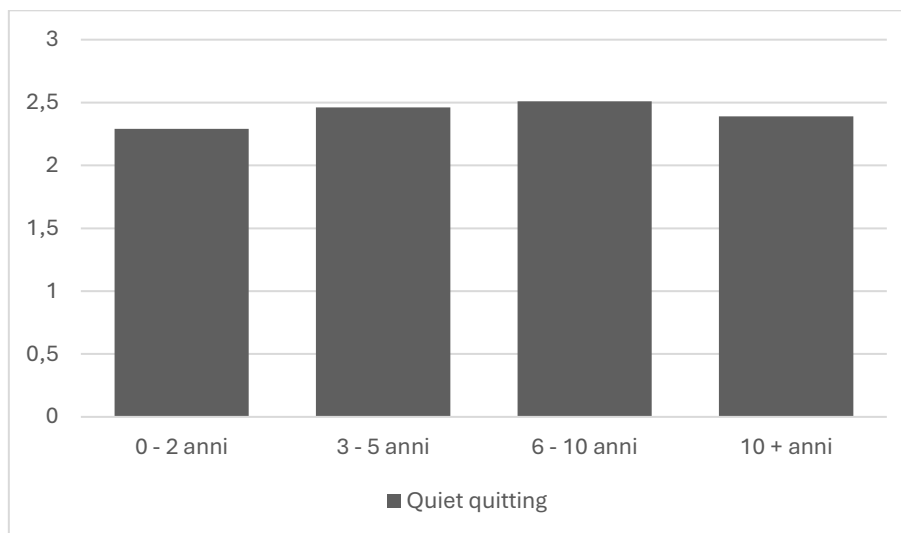
Il confronto tra le diverse fasce d'età mostra alcune variazioni nei livelli medi di quiet quitting. Il valore medio risulta pari a 2.39 tra i lavoratori con meno di 30 anni, 2.28 nella fascia compresa tra i 30 anni e i 39 anni, 2.22 tra i lavoratori di età compresa tra i 40 e 49 anni e 2.46 tra i partecipanti con più di 50 anni.

Le differenze osservate tra le diverse classi anagrafiche risultano piuttosto contenute, suggerendo una distribuzione del fenomeno relativamente simile lungo le diverse fasi del ciclo professionale.

Questo risultato appare particolarmente interessante alla luce del dibattito che spesso associa il quiet quitting soprattutto alle generazioni più giovani.

Nel campione analizzato, infatti, il fenomeno non sembra essere riconducibile esclusivamente ad una specifica fascia d'età, ma emerge con livelli comparabili tra lavoratori appartenenti a generazioni differenti.

Quiet quitting e anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.5: Livelli medi di quiet quitting per anzianità lavorativa. Fonte: elaborazione propria.

Un ulteriore confronto è stato effettuato considerando l'anzianità lavorativa dei partecipanti all'interno dell'organizzazione.

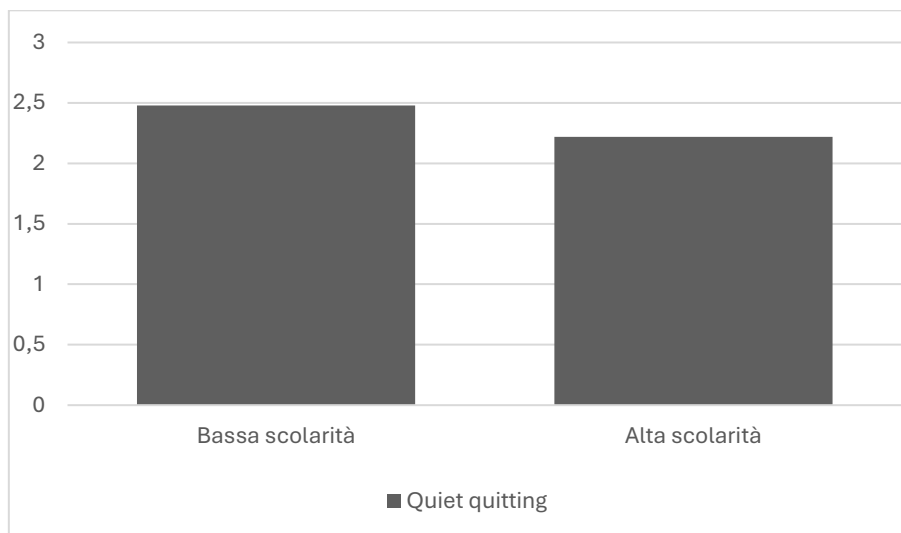
I risultati mostrano che il livello medio di quiet quitting risulta pari a 2.29 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 0 e 2 anni, 2.46 nella fascia tra 3 e 5 anni, 2.51 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 6 e 10 anni e 2.39 tra coloro che presentano oltre 10 anni di esperienza.

Evidenzia una lieve crescita dei livelli di quiet quitting nelle fasce di anzianità intermedia, con un valore leggermente più elevato tra i lavoratori con un'esperienza compresa tra i 6 e i 10 anni. Successivamente si osserva, invece, una leggera diminuzione.

Le variazioni tra i gruppi risultano complessivamente modeste, indicando che il fenomeno tende a manifestarsi in maniera simile tra lavoratori con differenti livelli di esperienza organizzativa.

Questo andamento suggerisce che il quiet quitting non sembra dipendere esclusivamente dalla fase della carriera professionale.

Quiet quitting e titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.6: Livelli medi di quiet quitting per livello di istruzione. *Fonte: elaborazione propria.*

Infine, è stato analizzato il rapporto tra quiet quitting e livello di istruzione dei partecipanti, distinguendo tra lavoratori con bassa scolarità e lavoratori con alta scolarità. I risultati mostrano che il livello medio di quiet quitting è di 2.48 tra i partecipanti con bassa scolarità, mentre tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato la media risulta pari a 2.22.

Il confronto tra i due gruppi evidenzia quindi una tendenza a valori leggermente più elevati tra i lavoratori con minore livello di istruzione, anche se la differenza osservata rimane limitata.

Una possibile interpretazione di questo risultato potrebbe essere collegata alle differenti condizioni lavorative associate ai diversi livelli di formazione.

4.2.2. Rabbia

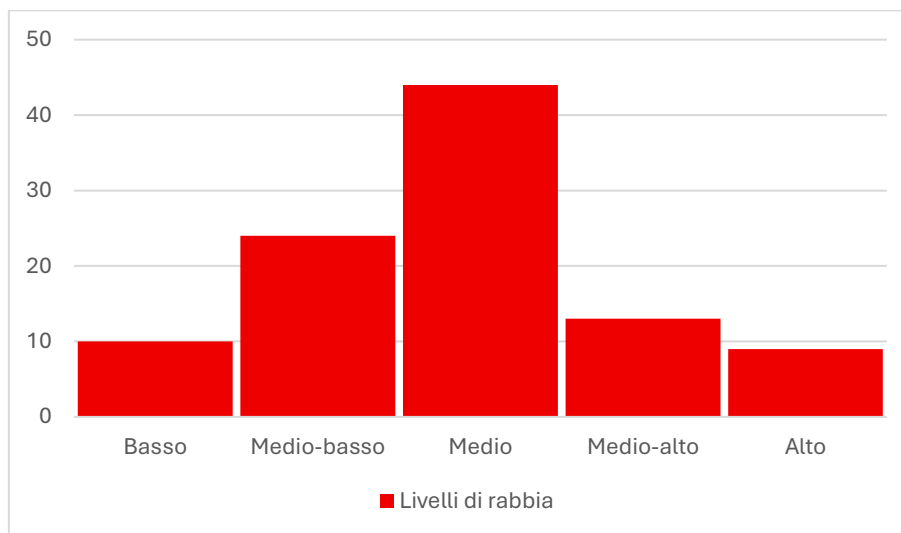


Figura 4.7: Distribuzione dei livelli di rabbia nel campione. *Fonte: elaborazione propria.*

Per esaminare la presenza della rabbia nell'esperienze lavorative dei partecipanti è stato costruito un indice simile a quello del quiet quitting, con gli item relativi all'emozione analizzata.

L'analisi descrittiva è stata condotta sull'intero campione di rispondenti e non sono stati rilevati dati mancanti.

Il valore medio dell'indice della rabbia risulta pari a 2.89 (DS = 0.92) su una scala Likert a cinque punti. I punteggi osservati variano tra un minimo di 1.00 ed un massimo di 5.00, indicando una certa eterogeneità nella percezione di questa emozione.

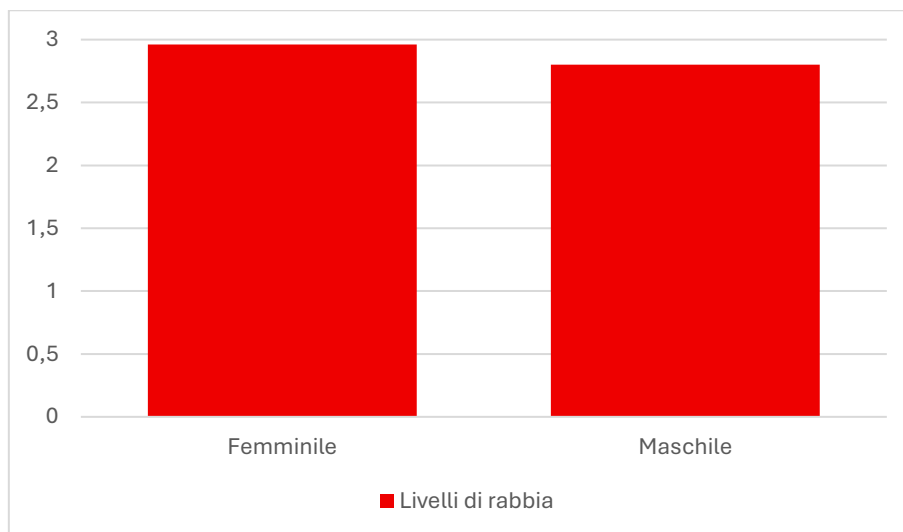
La mediana pari a 3.00 risulta molto vicina al valore medio, suggerendo una distribuzione dei punteggi prevalentemente concentrata nelle fasce centrali della scala, senza evidenziare particolari asimmetrie.

Questi risultati indicano che la rabbia rappresenta un'emozione presente nell'esperienza lavorativa dei partecipanti, ma generalmente con un'intensità moderata. La maggior parte dei lavoratori tende infatti a collocarsi attorno ai valori intermedi della scala di risposta; l'esperienza di questa emozione si manifesta in modo episodico, legate a specifiche situazioni o dinamiche.

Questo andamento suggerisce che la rabbia, pur costituendo una componente rilevante dell'esperienza emotiva nel lavoro, non rappresenta una condizione dominante per la

maggior parte dei partecipanti. Inoltre, come accennato precedentemente, le emozioni non dipendono esclusivamente dalle caratteristiche oggettive delle situazioni lavorative, ma possono essere fortemente influenzate anche dai propri processi di valutazione soggettiva (Lazarus, 1991). Le persone, infatti, adottano strategie differenti per gestire e modulare le proprie emozioni nel lavoro, influenzando il modo in cui queste vengono vissute. Di conseguenza, a parità di situazione lavorativa, alcuni individui possono sperimentare livelli più elevati di rabbia, mentre altri tengono a regolare o contenere maggiormente questa emozione.

Rabbia e genere



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

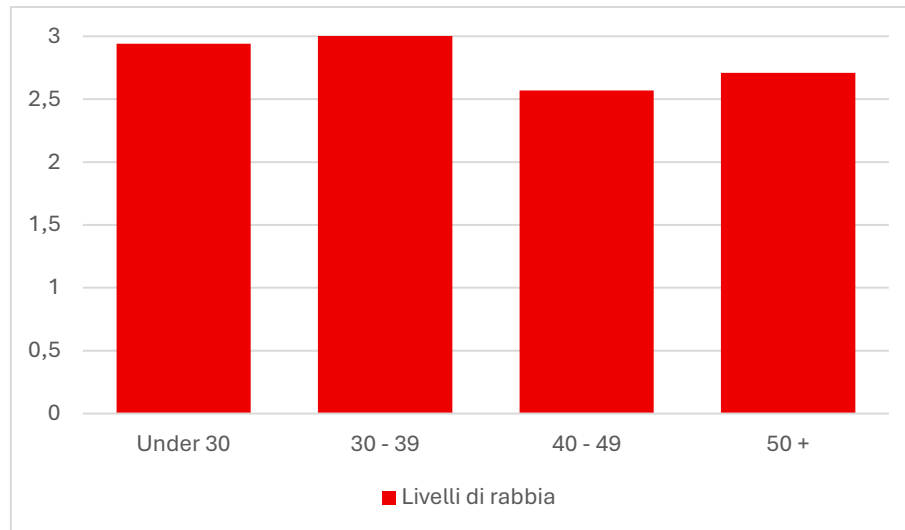
Figura 4.8: Livelli medi di rabbia per genere. Fonte: elaborazione propria.

Come illustrato nella Figura 4.8, i livelli medi di rabbia risultano pari a 2.96 tra le partecipanti di genere femminile e 2.80 tra i partecipanti di genere maschile. I dati mostrano quindi valori leggermente più elevati tra le donne rispetto agli uomini.

Nonostante questa differenza nei valori medi, l'analisi non evidenzia differenze statisticamente significative tra i due gruppi. Questo risultato fa capire che l'esperienza della rabbia nel contesto lavorativo tende a distribuirsi in modo relativamente simile tra uomini e donne all'interno del campione analizzato.

Il genere non sembra quindi costruire un fattore particolarmente associato ai livelli di rabbia percepita nel lavoro.

Rabbia e fasce d'età



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.9: Livelli medi di rabbia nelle diverse fasce di età. Fonte: elaborazione propria.

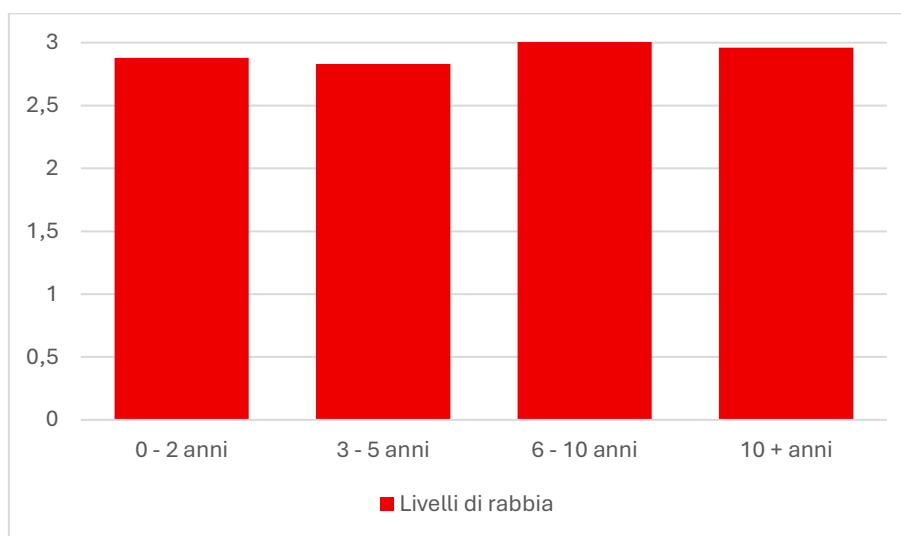
I livelli medi di rabbia mostrano alcune variazioni tra le diverse fasce d'età che sono state considerate: il valore medio risulta pari a 2.94 tra i lavoratori con meno di 30 anni, 3.12 nella fascia compresa tra i 30 e i 39 anni, 2.57 tra i lavoratori tra i 40 anni e i 49 anni e 2.71 tra i partecipanti con più di 50 anni.

Emerge una lieve tendenza a livelli di rabbia leggermente più elevati nelle fasi centrali della vita lavorativa.

Le differenze osservate tra le diverse fasce d'età risultano complessivamente contenute e non raggiungono la soglia della significatività statistica.

I dati suggeriscono che l'esperienza della rabbia nel contesto lavorativo non appare strettamente associata all'età dei partecipanti.

Rabbia e anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.10: Livelli medi di rabbia per anzianità lavorativa. Fonte: elaborazione propria.

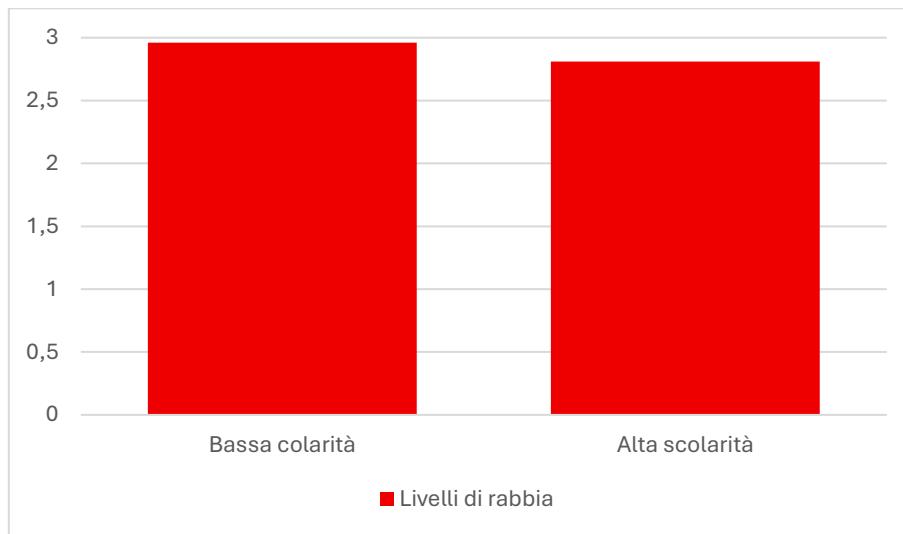
Per approfondire la distribuzione della rabbia nel campione analizzato è stato effettuato un confronto dei livelli medi dell'indice in relazione all'anzianità lavorativa dei partecipanti all'interno dell'organizzazione.

I livelli medi di rabbia presentano alcune variazioni tra le diverse fasce di anzianità lavorativa. In particolare, il valore medio risulta pari a 2.88 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 0 e 2 anni, 2.83 nella fascia tra 3 e 5 anni, 3.19 tra coloro che presentano un'anzianità compresa tra 6 e 10 anni e 2.96 tra i lavoratori con oltre 10 anni di esperienza. Dai dati emerge quindi un lieve incremento dei livelli di rabbia nella fase intermedia della carriera lavorativa, con il valore medio più elevato tra i lavoratori con un'anzianità compresa tra 6 e 10 anni. Successivamente si osserva una leggera riduzione tra i lavoratori con maggiore esperienza all'interno dell'organizzazione.

Questo andamento appare in parte coerente con quanto osservato nell'analisi per fasce di età, nella quale i livelli di rabbia tendevano a risultare leggermente più elevati nelle fasi centrali della vita lavorativa.

Nonostante questa tendenza, le differenze osservate tra le diverse fasce di anzianità lavorativa risultano complessivamente contenute.

Rabbia e titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.11: Livelli medi di rabbia per livello di istruzione *Fonte: elaborazione propria.*

I livelli medi di rabbia risultano pari a 2.96 tra i partecipanti con bassa scolarità e 2.81 tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato. I dati evidenziano quindi valori leggermente più elevati tra i lavoratori con minore livello di istruzione

Anche questa volta, però, le analisi non evidenziano differenze statisticamente significative tra i due gruppi.

I risultati suggeriscono che il livello di istruzione non appare particolarmente associato all'intensità della rabbia percepita nel contesto lavorativo nel campione.

L'esperienza della rabbia nel lavoro, dunque, sembra distribuirsi in modo relativamente simile tra lavoratori, suggerendo che questa emozione possa essere influenzata da dinamiche organizzative e dalle situazioni lavorative specifiche.

I risultati suggeriscono che la rabbia rappresenta un'esperienza emotiva che può emergere in diverse fasi della carriera lavorativa, senza però mostrare una relazione particolarmente mirata con l'anzianità professionale.

4.2.3. Paura

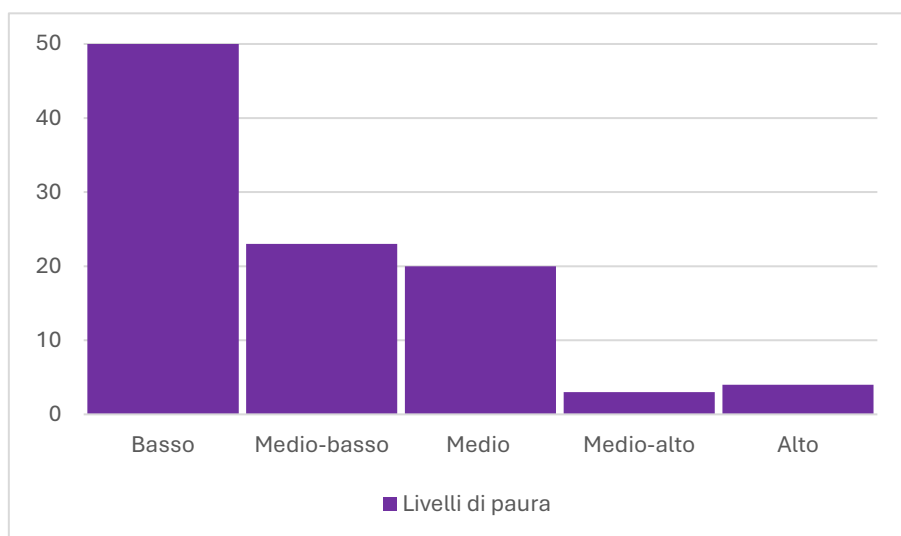


Figura 4.12: Distribuzione dei livelli di paura nel campione. *Fonte: elaborazione propria.*

L'emozione della paura rappresenta una delle dimensioni emotive considerate nella presente ricerca, poiché può emergere nel contesto lavorativo in presenza di situazioni di incertezza, pressione o percezione di possibili conseguenze negative.

Per analizzare questa dimensione è stato costruito un indice con item del questionario relativi alla paura. L'analisi è stata condotta sull'intero campione dei partecipanti.

I risultati mostrano un valore medio dell'indice pari a 2.01 (DS = 0.93) su una scala Likert a cinque punti. I punteggi osservati variano tra 1.00 e 5.00, mentre la mediana, pari a 1.83, risulta leggermente inferiore alla media, suggerendo una distribuzione delle risposte maggiormente concentrata verso i livelli più bassi della scala.

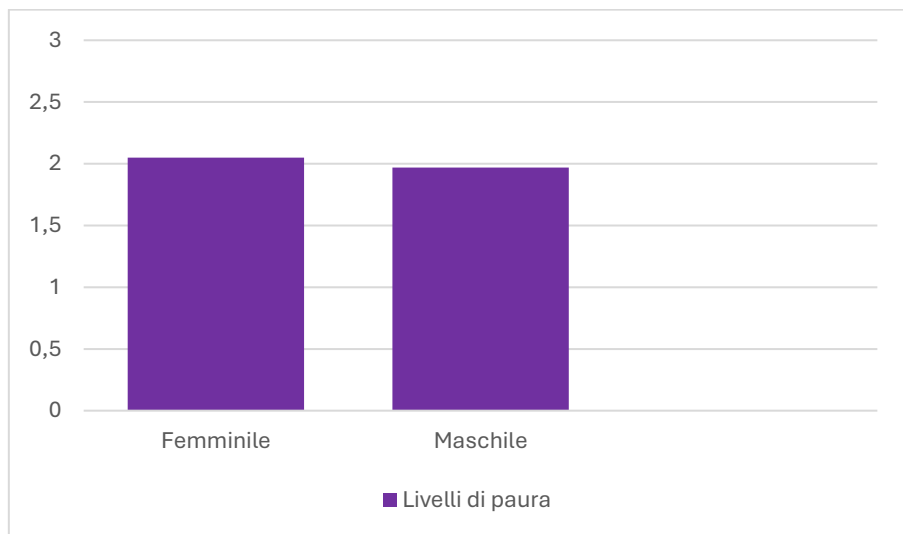
Questi dati indicano che la paura non emerge come un'emozione particolarmente intensa tra i partecipanti. La maggior parte dei lavoratori tende, infatti, a riportare livelli contenuti, suggerendo che le situazioni lavorative percepite come minacciose o fonte di timore non rappresentano una condizione predominante nel campione che è stato sottoposto ad indagine.

È interessante osservare come il livello medio della paura ($M = 2.01$) risulti sensibilmente inferiore rispetto a quello che è stato precedentemente rilevato per la rabbia ($M = 2.89$). Questa differenza suggerisce che, nel contesto lavorativo considerato, i lavoratori tendono

a sperimentare più frequentemente emozioni legate alla frustrazione o all'irritazione piuttosto che stati emotivi associati a percezione di minaccia o insicurezza.

L'analisi descrittiva consente di osservare come la paura sia presente con un'intensità bassa. Questa informazione costituisce un elemento utile per interpretare successivamente il ruolo delle emozioni nel rapporto tra lavoratori e organizzazione.

Paura e genere



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

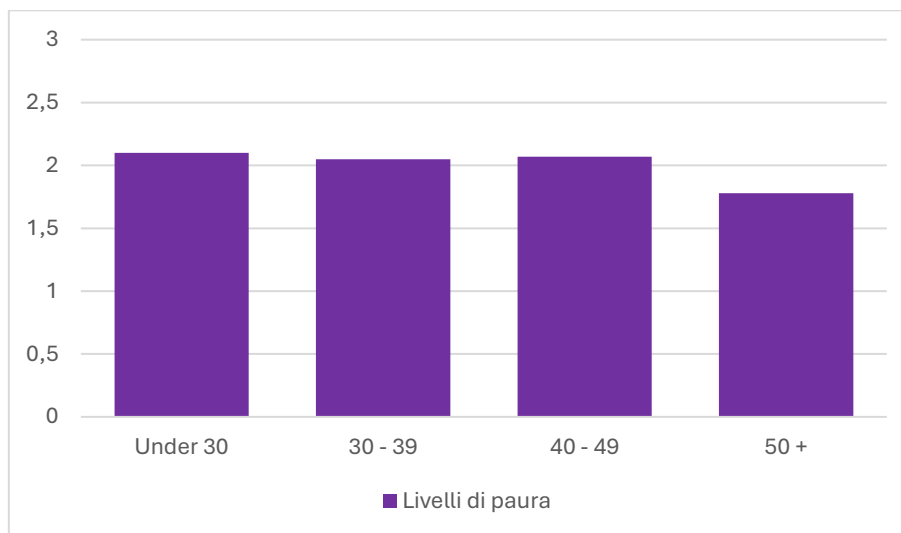
Figura 4.13: Livelli medi di paura per genere. *Fonte: elaborazione propria.*

I livelli medi di paura risultano pari a 2.05 tra le partecipanti di genere femminile e 1.97 tra i partecipanti di genere maschile. I dati mostrano valori complessivamente simili tra i due gruppi, con una lieve differenza a favore del gruppo femminile.

Nonostante questa piccola variazione nei valori medi, le analisi non evidenziano differenze statisticamente significative tra uomini e donne. Dunque, l'esperienza della paura nel contesto lavorativo tende a distribuirsi in modo relativamente uniforme tra i partecipanti, indipendentemente dal genere.

Il genere non sembra quindi rappresentare un fattore particolarmente associato ai livelli di paura percepita nel lavoro. Questo risultato appare coerente a quanto osservato anche nell'analisi relativa alla rabbia.

Paura e fasce d'età



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

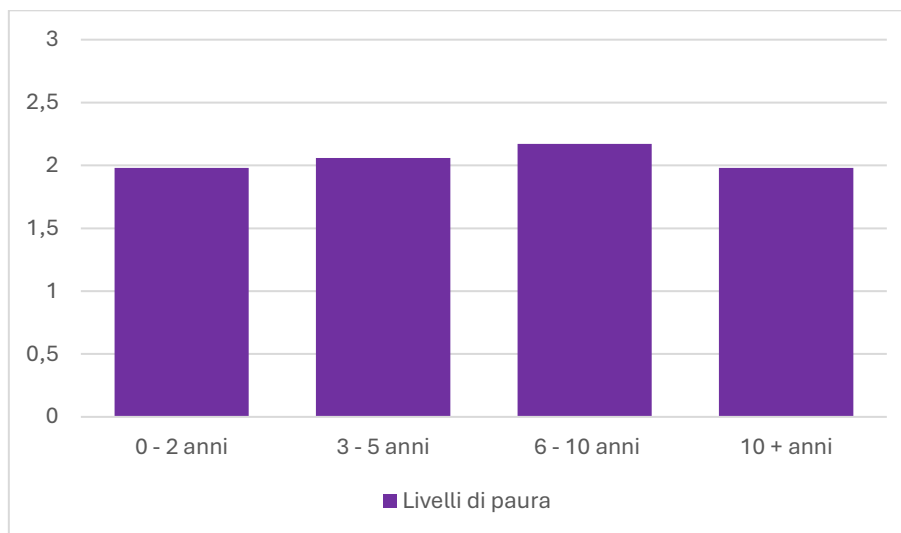
Figura 4.14: Livelli medi di rabbia nelle diverse fasce d'età. Fonte: elaborazione: propria.

I livelli medi di paura presentano alcune variazioni tra le diverse fasce di età considerate. In particolare, il valore medio risulta pari a 2.10 tra i lavoratori con meno di 30 anni, 2.05 nella fascia compresa tra i 30 e i 39 anni, 2.07 tra i lavoratori tra i 40 e i 49 anni e 1,78 tra i partecipanti con più di 50 anni.

Dall'analisi dei dati emerge una sostanziale stabilità dei livelli medi di paura nelle prime tre fasce d'età, seguita da una diminuzione più evidente tra i lavoratori con oltre 50 anni. Questo risultato potrebbe suggerire che con l'avanzare dell'età e con una maggiore esperienza i lavoratori tendano a percepire con minore intensità le situazioni lavorative associate a timore ed insicurezza.

Le differenze, nonostante questa leggera tendenza, risultano complessivamente contenute e non raggiungono la soglia della significatività statistica. I risultati indicano che l'esperienza della paura nel contesto lavorativo non appare significativamente associata all'età.

Paura e anzianità di lavoro



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.15: Livelli medi di paura nelle diverse fasce di anzianità lavorativa. *Fonte: elaborazione propria.*

Come illustrato nella figura 4.15, i livelli medi di paura mostrano alcune variazioni tra le diverse fasce di anzianità lavorativa all'interno della stessa organizzazione.

Il valore medio risulta pari a 1.98 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 0 e 2 anni, 2.06 nella fascia tra 3 e 5 anni, 2.17 tra coloro che presentano un'anzianità compresa tra 6 e 10 anni e 1.98 tra i lavoratori con oltre 10 anni di esperienza.

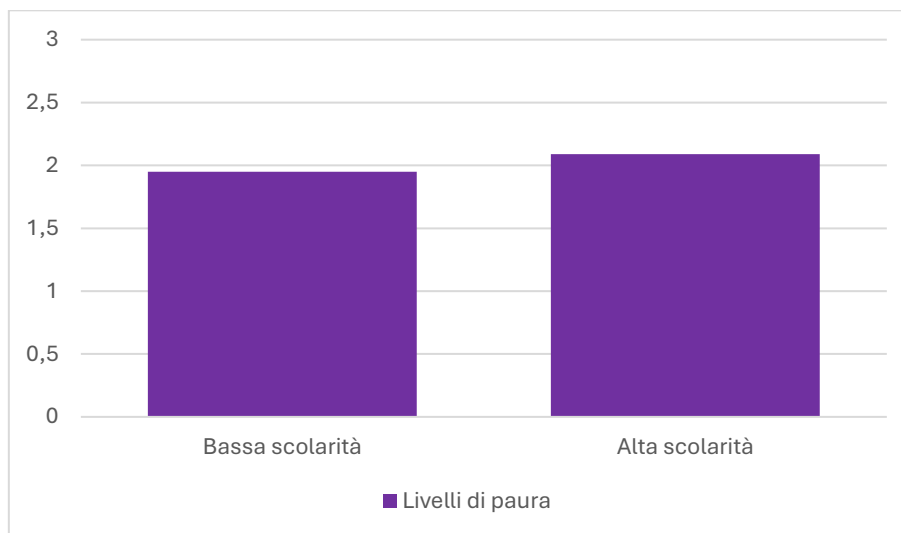
Dai dati osservati si osserva un lieve aumento dei livelli di paura nelle fasi intermedie della carriera, con il valore medio più elevato tra i lavoratori con un'anzianità tra i 6 e 10 anni. Successivamente, invece, si osserva tra i lavoratori con maggiore esperienza professionale, i livelli medi che tengono nuovamente a diminuire.

Sembra quindi che la percezione di paura nel contesto lavorativo non appare necessariamente più elevata tra i lavoratori con minore esperienza, ma può manifestarsi anche nelle fasi centrali del percorso professionale.

Nonostante questa leggera tendenza, le risultanze sono complessivamente contenute e non emergono variazioni significative statisticamente.

I risultati indicano che l'esperienza della paura nel lavoro non appare associata agli anni di permanenza dei lavoratori all'interno dell'organizzazione.

Paura e titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.16: Livelli medi di paura per livello di istruzione. Fonte: elaborazione propria.

Come mostrato nella Figura 4.6, i livelli medi di paura risultano pari a 1.95 tra i partecipanti con bassa scolarità e 2.09 tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato.

I dati evidenziano quindi valori leggermente più elevati tra i lavoratori con maggiore livello di istruzione.

La differenza appare piuttosto contenuta e non indica variazioni particolarmente marcate tra i due gruppi considerati.

Un possibile elemento interpretativo riguarda il fatto che la percezione di incertezza legata al lavoro può dipendere maggiormente da fattori organizzativi e situazionali, piuttosto che dal livello di formazione dei lavoratori.

Anche in questo caso, come nella rabbia, i livelli di paura tendono a distribuirsi in modo relativamente uniforme tra i diversi gruppi, senza evidenziare differenze marcate.

4.2.4. Invidia

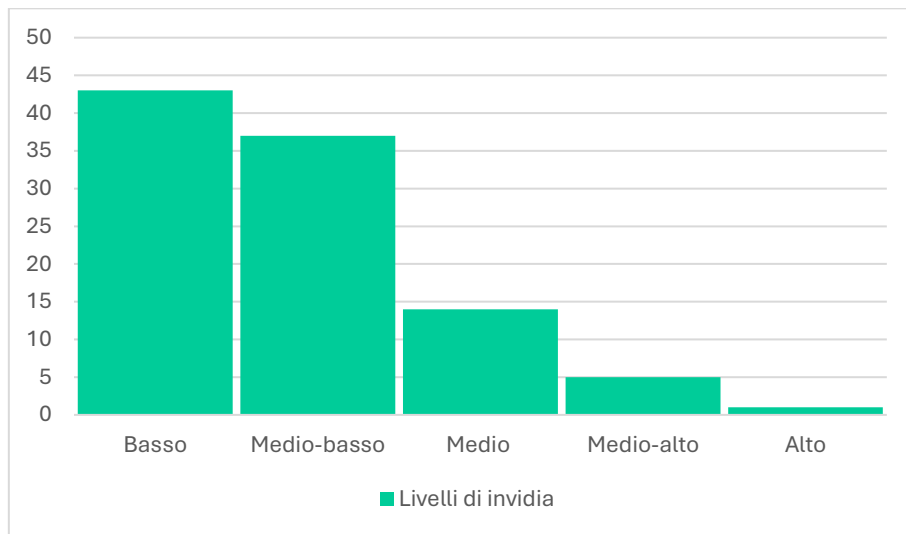


Figura. 4.17: Distribuzione dei livelli di invidia nel campione. *Fonte: elaborazione propria.*

L'invidia rappresenta un'emozione che può emergere nel lavoro in relazione ai processi di confronto sociale tra colleghi, soprattutto quando vengono percepite differenze nei riconoscimenti, nelle opportunità di carriera o nelle condizioni lavorative.

L'analisi descrittiva è stata condotta sull'intero campione.

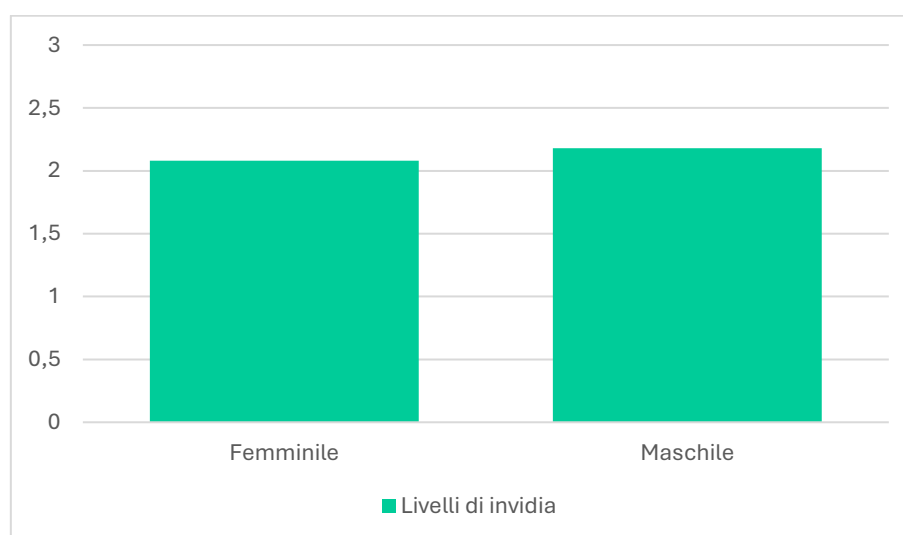
I risultati mostrano un valore medio dell'indice pari a 2.12 (DS = 0.78) sulla stessa scala Likert delle precedenti emozioni. I punteggi osservati variano tra 1.00 e 5.00, mentre la meridiana è pari a 2.00, risulta vicini alla media, indicando una distribuzione dei valori complessivamente equilibrata.

I dati suggeriscono che l'invidia non rappresenta un'emozione particolarmente diffusa o intensa tra i partecipanti. La maggior parte dei lavoratori tende infatti a collocarsi nelle fasce più basse o intermedie della scala, indicando che i sentimenti di confronto negativo con gli altri non costituiscono una dimensione predominante dell'esperienza lavorativa nel campione analizzato.

Dal punto di vista psicologico, l'invidia è generalmente associata ai processi di confronto sociale, attraverso i quali gli individui valutano la propria posizione rispetto a quella degli altri. Secondo la teoria del confronto sociale, le persone tendono a confrontarsi con i propri pari per interpretare il proprio valore e le proprie competenze

(Festinger, 1954). In ambito organizzativo, però, questi confronti possono riguardare diversi aspetti della vita lavorativa, come le opportunità di crescita professionale, il riconoscimento ricevuto dall'organizzazione o le relazioni con colleghi o superiori. Nella figura 4.17 i livelli di invidia sono contenuti, eppure i livelli più alti mostrano la possibile presenza di alcuni valori più elevati indica che, per una parte dei partecipanti, il confronto con gli altri può rappresentare una fonte di disagio emotivo. Rispetto ad altre emozioni considerate nel presente studio, l'invidia tende spesso a rimanere meno esplicita o meno riconosciuta anche dagli stessi lavoratori, poiché può essere percepita come socialmente meno accettabile o più difficile da esprimere apertamente nei contesti di lavoro.

Invidia e genere



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.18: Livelli medi di invidia per genere. Fonte: elaborazione propria.

I livelli medi di invidia risultano pari a 2.08 tra le partecipanti di genere femminile e 2.18 tra i partecipanti di genere maschile. I valori sono molto vicini con una lieve differenza a favore del gruppo maschile.

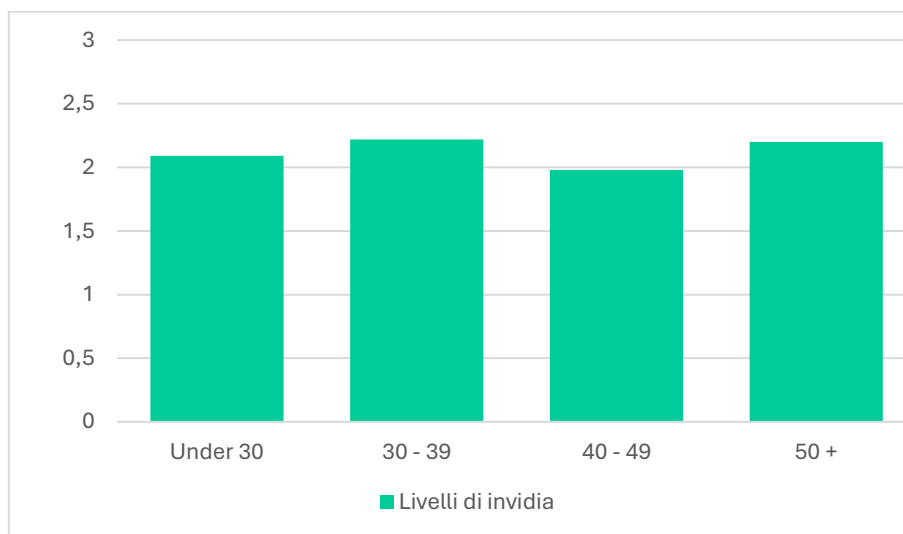
Lo scarto tra le due medie è limitato e non suggerisce una differenza particolarmente marcata. Quindi l'invidia tende a distribuirsi in modo uniforme.

Questo risultato può essere interpretato considerando che i processi di confronto sociale che possono generare sentimenti di invidia non dipendono necessariamente dal genere.

I confronti che l'invidia tende a spingere a mettere in atto possono usare come soggetti principali lavoratori con caratteristiche differenti.

Il genere non risulta associato in modo rilevante ai livelli di invidia percepita nel lavoro.

Invidia e fasce d'età



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.19: Livelli medi di invidia nelle diverse fasce d'età. Fonte: elaborazione propria.

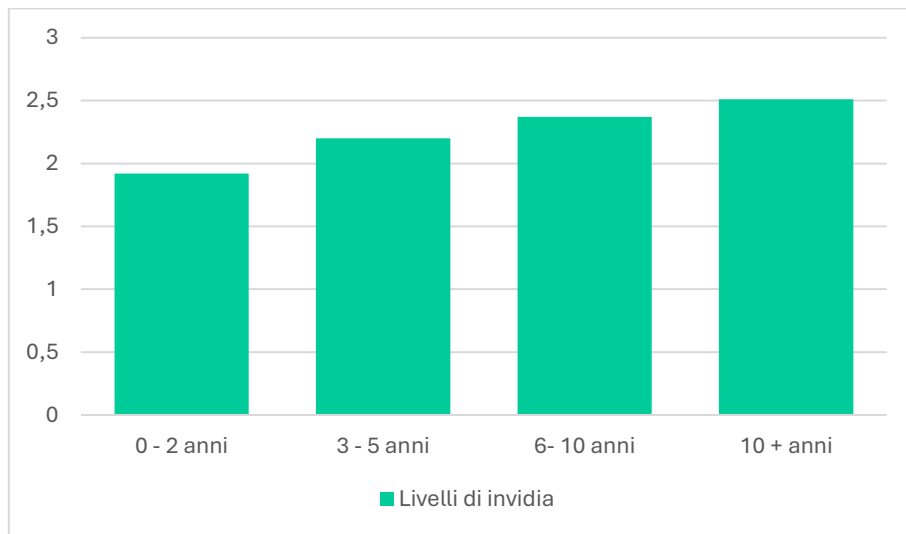
I livelli medi di invidia presentano alcune variazioni tra le diverse fasce d'età considerate. Il valore medio risulta pari a 2.09 tra i lavoratori con meno di 30 anni, 2.22 nella fascia compresa tra i 30 e i 39 anni, 1.98 tra i lavoratori tra i 40 e i 49 anni e 2.20 tra i partecipanti con più di 50 anni.

L'osservazione dei dati non evidenzia un andamento lineare dell'invidia in funzione dell'età. I valori medi sono relativamente simili tra le diverse fasce anagrafiche e non mostrano una crescita o una diminuzione progressiva al variare dell'età.

L'invidia nel contesto lavorativo non appare strettamente legata a specifiche fasi della vita, ma emerge, piuttosto, in momenti di confronto e in dinamiche relazionali ed organizzative.

Dal punto di vista interpretativo, i sentimenti di invidia possono manifestarsi quando gli individui percepiscono differenze tra la propria situazione e quella dei colleghi e questi tipi di processi possono verificarsi in qualsiasi fase del percorso professionale, indipendentemente dall'età.

Invidia e anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.20: Livelli medi di invidia nelle diverse fasce di anzianità lavorativa. *Fonte: elaborazione propria.*

I livelli medi di invidia mostrano un andamento crescente al variare dell'anzianità lavorativa. Il valore medio risulta pari a 1.92 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 0 e 2 anni, 2.20 nella fascia tra 3 e 5 anni, 2.37 tra coloro che presentano un'anzianità compresa tra 6 e 10 anni e 2.51 tra i lavoratori con oltre 10 anni di esperienza.

Emerge una crescita progressiva dei livelli di invidia all'aumentare della permanenza all'interno dell'organizzazione. Questa figura suggerisce che questa emozione possa diventare più frequente e presente nelle fasi aggiungi più avanzate della carriera.

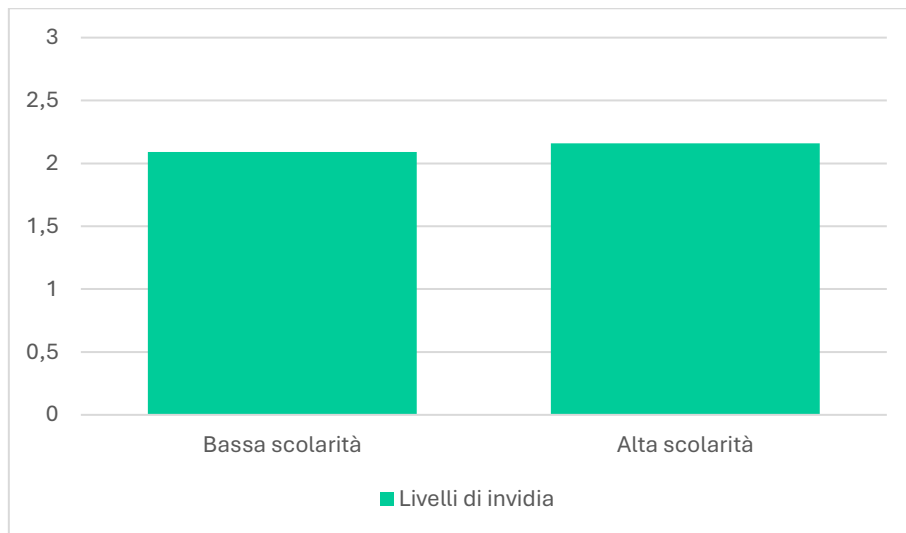
Una possibile interpretazione riguarda il fatto che, con il passare degli anni, i lavoratori tendono a conformarsi più frequentemente con colleghi che occupano posizioni simili o che hanno intrapreso percorsi professionali differenti all'interno della stessa

organizzazione. Il confronto sociale può così diventare rilevante e favorire l'emergere di dinamiche emotive.

Questo risultato appare coerente con la teoria del confronto sociale (Festinger, 1954), già accennato precedentemente.

I risultati, quindi, evidenziano una tendenza reale nel campione che è stato analizzato, con livelli medi di invidia che tendono ad aumentare con il passare gli anni., suggerendo che il confronto con i colleghi possa diventare più rilevante nelle fasi più consolidate del percorso professionale.

Invidia e titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.21: Livelli medi di invidia per livello di istruzione. Fonte: elaborazione propria.

I livelli di invidia risultano pari a 2.09 tra i partecipanti con bassa scolarità e 2.16 tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato. I valori osservati appaiono molto simili tra i due gruppi considerati.

Lo scarto tra le medie non suggerisce variazioni rilevanti. Questo risultato indica che l'esperienza di questa emozione non è associata al grado di formazione dei lavoratori.

4.2.5. Ansia

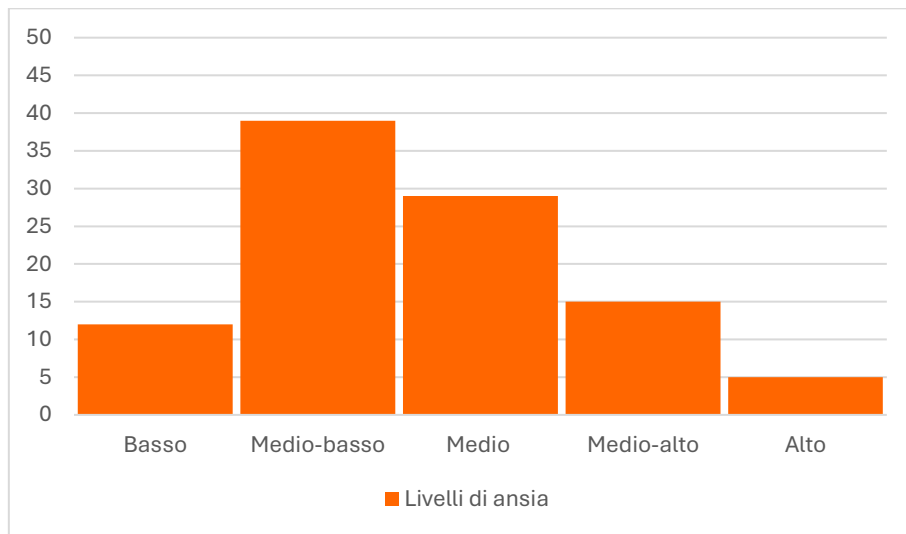


Figura 4.22: Distribuzione dei livelli di ansia nel campione. *Fonte: elaborazione propria.*

L'ansia rappresenta un'emozione frequentemente associata alle esperienze lavorative, in particolare nei contesti caratterizzati da richieste elevate, incertezza o pressione legata alla performance. Per analizzare questa dimensione emotiva è stato costruito un indice composto dagli item del questionario relativi all'ansia.

L'analisi fa emergere un valore medio dell'ansia pari a 2.69 (DS = 0.79), su una scala Likert a cinque punti. I punteggi osservati variano tra 1.23 e 5.00, mentre la mediana è pari a 2.50, risulta leggermente inferiore alla media, suggerendo una distribuzione dei valori tendenzialmente concentrata nelle fasce intermedie della scala.

Questi risultati indicano la presenza di livelli moderati di ansia lavorativa. A differenza della paura, che nel campione analizzato emerge con valori medi piuttosto contenuti, l'ansia appare più diffusa e rappresentata una componente emotiva più presente nell'esperienza lavorativa.

Questo dato suggerisce che i lavoratori tendono a sperimentare con maggiore frequenza stati di tensione e preoccupazione legati alle attività lavorative, piuttosto che emozioni associate ad una percezione diretta di minaccia.

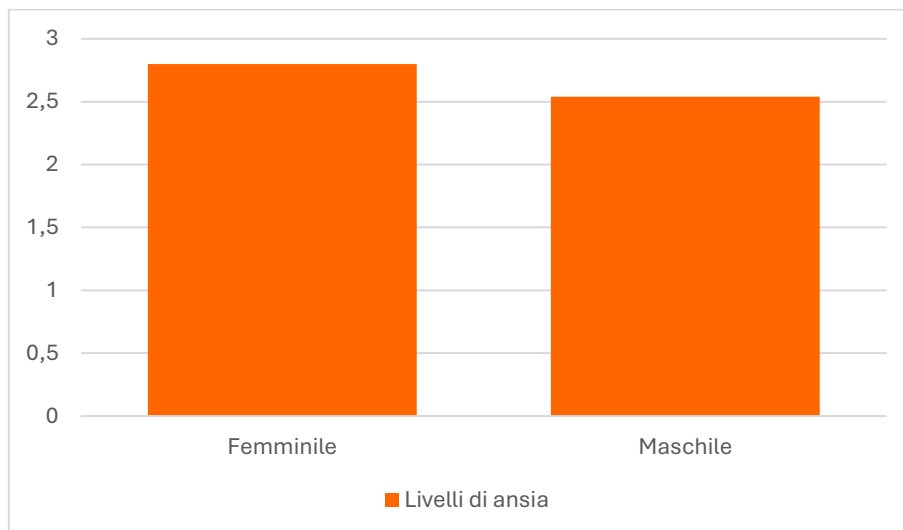
L'ansia è spesso interpretata come risposta positiva anticipatoria, legata alla percezione di possibili difficoltà o alla preoccupazione per eventi futuri.

Secondo alcuni modelli psicologici, questa emozione può emergere quando gli individui identificano uno squilibrio tra richieste nell'ambiente e risorse disponibili, motivo per il quale l'ambito organizzativo può essere l'ambiente ideale per creare questo tipo di tensioni.

Da quanto riportato nella Figura 4.22, l'ansia rappresenta un'esperienza relativamente comune tra i partecipanti, pur senza raggiungere livelli particolarmente elevati.

Nel confronto con le altre emozioni analizzate nello studio, i livelli medi di ansia risultano superiori a quelli dell'invidia e della paura, ma inferiori rispetto alla rabbia, suggerendo che questa emozione occupa una posizione intermedia.

Ansia e genere



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.23: Livelli medi di ansia per genere. Fonte: elaborazione propria.

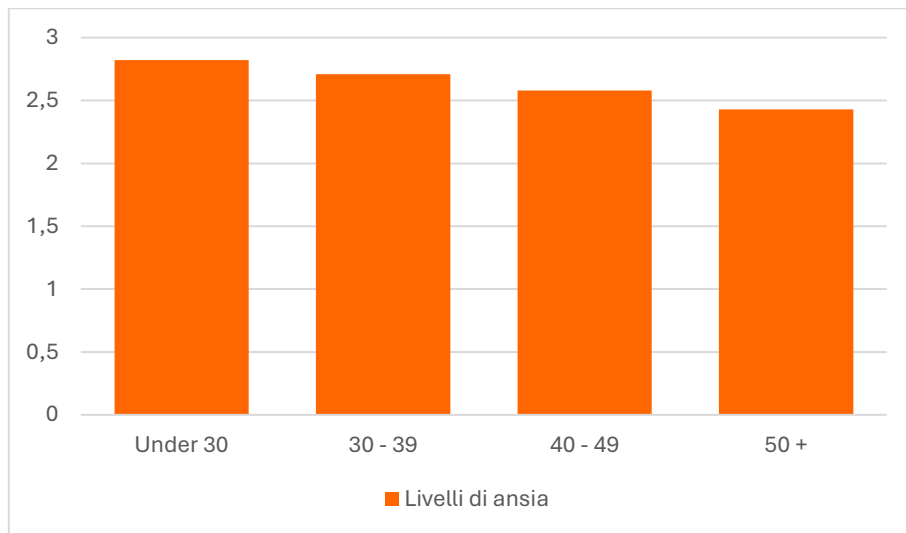
I livelli medi di ansia risultano pari a 2.80 tra le partecipanti di genere femminile e 2.54 tra i partecipanti di genere maschile. I dati mostrano valori leggermente più elevati tra le donne rispetto agli uomini.

Questa differenza suggerisce che le lavoratrici del campione tendono a riportare livelli di ansia lievemente superiori rispetto ai colleghi di genere maschile. Pur evidenziando una certa variazione, l'intensità dell'emozione rimane complessivamente collocata nelle fasce intermedie della scala, indicando livelli moderati.

I risultati mostrano quindi una distribuzione dell'ansia relativamente simile; tuttavia, tra le emozioni analizzate nello studio, questa rappresenta la prima dimensione in cui emerge una differenza leggermente più evidente tra i due gruppi.

Questo risultato conferma alcune ricerche presenti nella letteratura psicologica e organizzativa, che evidenziano come le donne tendano a riportare livelli più elevati di ansia percepita nei contesti lavorativi, spesso in relazione a fattori come le aspettative di ruolo, le pressioni organizzative o la gestione simultanea di diverse responsabilità (McLean & Anderson, 2009).

Ansia e fasce d'età



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

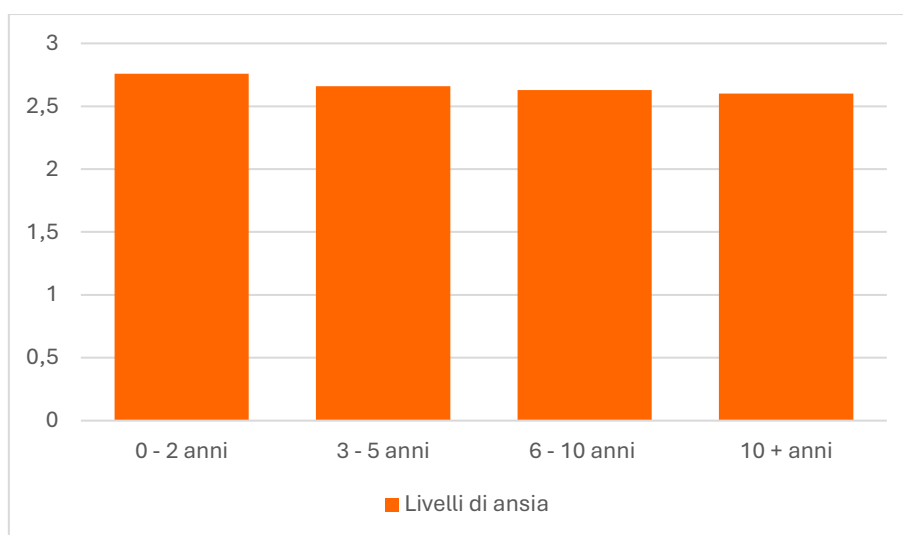
Figura 4.24: Livelli medi di ansia nelle diverse fasce d'età. Fonte: elaborazione propria.

I livelli medi di ansia mostrano alcune variazioni tra le diverse fasce d'età considerate. Il valore medio risulta pari a 2.82 tra i lavoratori con meno di 30 anni, 2.71 nella fascia tra i 30 e i 39 anni, 2.58 tra i lavoratori tra i 40 e i 49 anni e 2.43 tra i partecipanti con più di 50 anni.

Dall'osservazione dei dati e del grafico della Figura 4.24, emerge un andamento progressivamente decrescente dei livelli di ansia al crescere dell'età dei partecipanti. I valori più elevati infatti sono tra i lavoratori più giovani, mentre i valori medi più contenuti si osservano nelle fasce d'età avanzate.

Questo risultato potrebbe riflettere il fatto che i lavoratori più giovani si trovano spesso ad affrontare fasi di maggiore incertezza professionale, legate ad esempio alla stabilità occupazionale, alla definizione del proprio percorso lavorativo o alle aspettative di crescita all'interno dell'organizzazione. Al contrario, con il passare degli anni e con l'aumentare dell'esperienza professionale, i lavoratori possono sviluppare strategie efficaci di gestione delle richieste lavorative e delle pressioni organizzative, con una conseguente riduzione dei livelli percepiti di ansia.

Ansia e anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.25: Livelli medi di ansia nelle diverse fasce di anzianità lavorativa. Fonte: elaborazione propria.

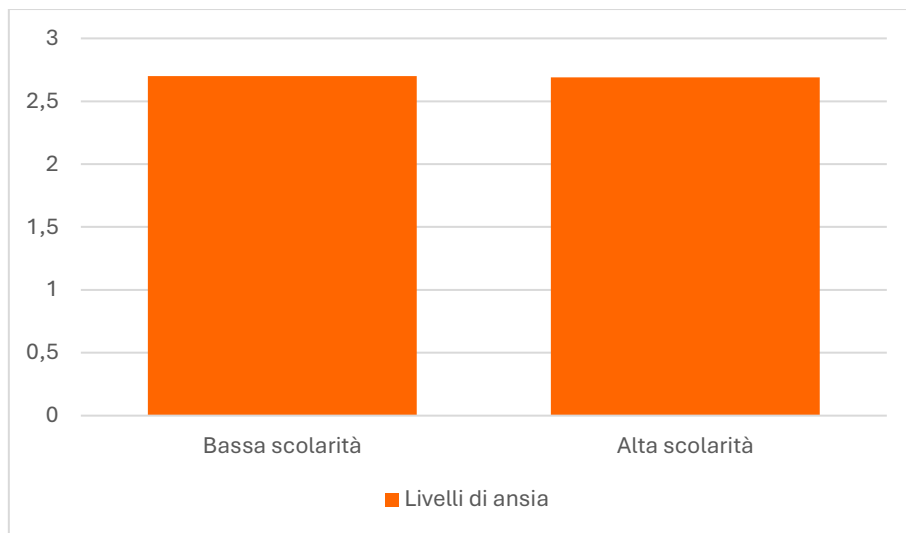
I livelli medi di ansia mostrano alcune variazioni in relazione all'anzianità lavorativa dei partecipanti. Il valore medio dell'indice risulta pari a 2.76 tra i lavoratori con anzianità compresa tra 0 e 2 anni, 2.66 nella fascia tra 3 e 5 anni, 2.63 tra coloro che presentano un'anzianità compresa tra 6 e 10 anni e 2.60 tra i lavoratori con oltre 10 anni di esperienza all'interno della stessa organizzazione.

Emerge quindi una lieve diminuzione dei livelli di ansia al crescere dell'anzianità lavorativa, anche se le differenze tra i gruppi risultano complessivamente contenute. Questo risultato conferma l'andamento della percezione dell'ansia in relazione alle

diverse fasce d'età e suggerisce che l'esperienza maturata nel tempo all'interno dell'organizzazione possa contribuire, almeno in parte, a una maggiore familiarità con le richieste lavorative e con le dinamiche organizzative.

Con il passare degli anni, i lavoratori possono sviluppare una maggiore conoscenza del contesto lavorativo e delle modalità attraverso cui affrontare le situazioni di pressione ed incertezza, riducendo così l'intensità percepita degli stati di tensione e preoccupazione legati al lavoro.

Ansia e titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.26: Livelli medi di ansia per livello di istruzione. *Fonte: elaborazione propria.*

I livelli medi di ansia sono pari a 2.70 tra i partecipanti con bassa scolarità e 2.69 tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato. I valori osservati sono quasi sovrapponibili tra i due gruppi, evidenziano uno scarto minimo tra le medie.

La differenza tra i due gruppi risulta estremamente contenuta e suggerisce una distribuzione estremamente contenuta e suggerisce una distribuzione sostanzialmente uniforme dell'ansia indipendentemente dal livello di istruzione dei lavoratori.

Il titolo di studio non sembra rappresentare un fattore rilevante nella presenza o nell'intensità di questa emozione.

4.3. Analisi a tre vie

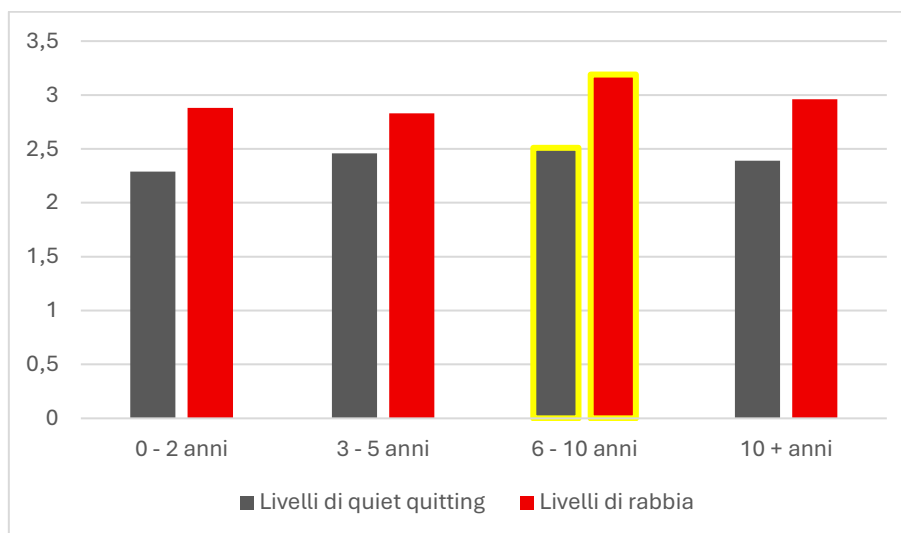
L'ultima fase della ricerca ha previsto l'utilizzo di un'analisi a tre vie (ANOVA), finalizzata ad approfondire il ruolo congiunto delle variabili considerate nello studio.

Attraverso questa procedura è stato possibile esaminare l'effetto simultaneo delle emozioni lavorative e di alcune variabili demografiche sui livelli di quiet quitting, osservando non solo gli effetti principali delle singole variabili, ma anche eventuali interazioni tra di esse.

In questa sezione vengono presentati solo i risultati più rilevanti e significativi emersi dall'analisi, evitando di riportare tutte le possibili combinazioni tra le variabili considerate. L'obiettivo è infatti quello di evidenziare le relazioni più interessanti per interpretazione del fenomeno del quiet quitting all'interno del campione analizzato.

4.3.1. Risultati rilevanti

Rabbia – Quiet quitting – Anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato da 0 al valore 3,5, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.27: Livelli medi di rabbia e quiet quitting in relazione all'anzianità lavorativa.

Fonte: elaborazione propria.

Il confronto congiunto tra i livelli medi di rabbia, quiet quitting e anzianità lavorativa evidenzia un andamento interessante nelle diverse fasi della permanenza all'interno dell'organizzazione.

Sia la rabbia sia il quiet quitting tendono a raggiungere i valori più elevati nella fascia di anzianità compresa tra i 6 e i 10 anni di servizio nell'organizzazione. La rabbia registra il valore medio più alto proprio in questa fascia, mentre il quiet quitting presenta anch'esso il livello medio maggiore rispetto alle altre categorie di anzianità.

Questo risultato suggerisce che la fase intermedia della carriera all'interno dell'organizzazione possa rappresentare un momento particolarmente delicato dal punto di vista del vissuto emotivo e del rapporto di lavoro. Dopo i primi anni di inserimento, durante i quali i lavoratori tendono a trovarsi in una fase di apprendimento e di adattamento, possono emergere aspettative più elevate rispetto al proprio percorso professionale, alle opportunità di crescita e al riconoscimento del proprio contributo all'interno dell'azienda.

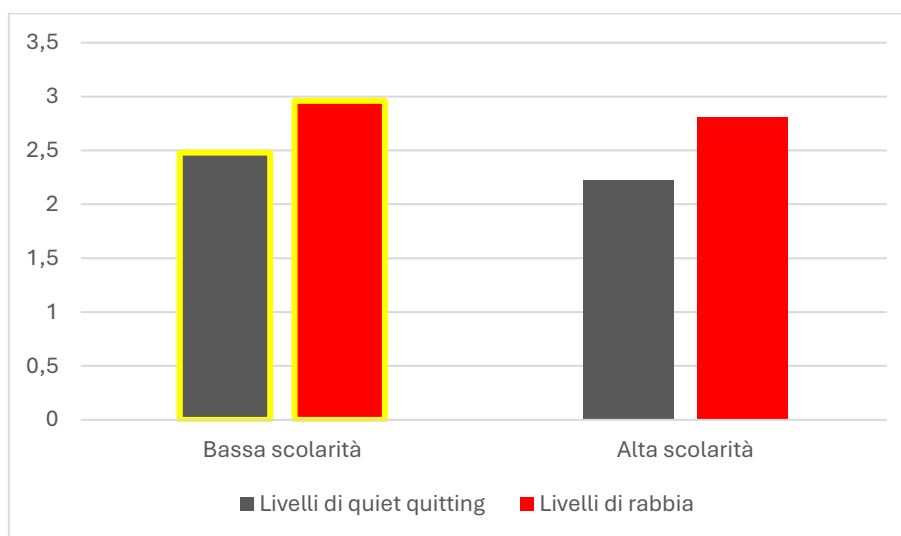
Quando queste aspettative non trovano piena corrispondenza nella realtà organizzativa possono manifestarsi più facilmente emozioni negative come la rabbia.

Il quiet quitting, all'interno di questo contesto, può rappresentare una possibile modalità di risposta, attraverso la quale i lavoratori tendono a ridurre il proprio coinvolgimento discrezionale nelle attività lavorative.

Dopo questa fase intermedia, nei lavoratori con oltre dieci anni di esperienza, si osserva una lieve diminuzione dei livelli medi sia di rabbia che di quiet quitting. Potrebbe essere legato ad una maggiore stabilizzazione del rapporto di lavoro, legata all'esperienza maturata nel tempo o a una diversa ridefinizione delle aspettative professionali.

Il grafico suggerisce quindi una possibile relazione tra vissuto emotivo negativo e disinvestimento lavorativo nelle fasi centrali della carriera, evidenziando come alcune emozioni, in particolare la rabbia, possano accompagnarsi a livelli più elevati di quiet quitting.

Rabbia – Quiet quitting – Titolo di studio



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato da 0 al valore 3,5, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.28: Livelli medi di rabbia e quiet quitting in relazione al livello di istruzione.

Fonte: elaborazione propria.

La relazione tra rabbia, quiet quitting e livello di istruzione è stata analizzata confrontando i valori medi delle due dimensioni tra i diversi livelli di scolarità del campione.

Come mostrato nella Figura 4.28, emergono alcune differenze tra i gruppi considerati, sebbene queste risultino nel complesso piuttosto contenute.

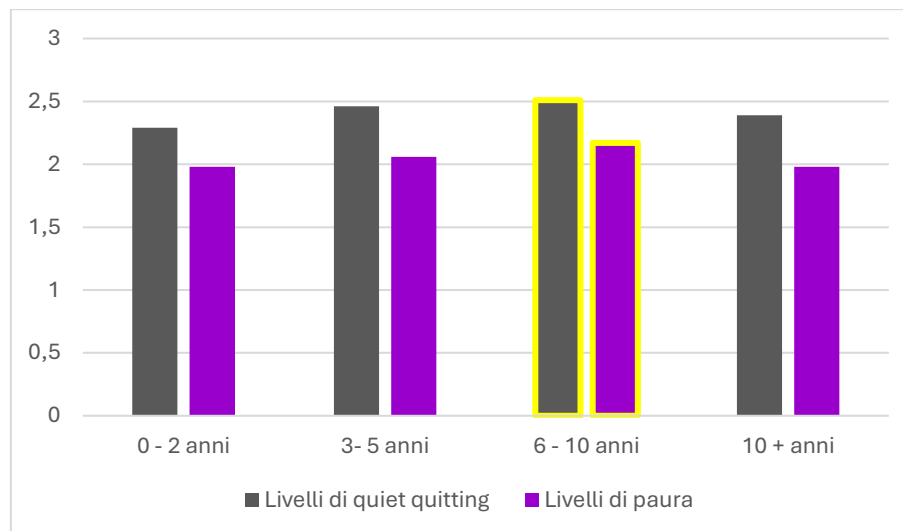
Osservando i dati, i lavoratori con livello di istruzione più basso presentano valori medi leggermente più elevati sia per quanto riguarda il quiet quitting sia per la rabbia rispetto ai partecipanti con un titolo di studio più alto. Il livello medio di quiet quitting risulta pari a 2.48 tra i lavoratori con minore scolarità, mentre si riduce a 2.22 tra coloro che presentano un livello di istruzione più elevato.

Una dinamica simile emerge anche per la rabbia, il cui valore medio risulta pari a 2.96 tra i lavoratori con bassa scolarità e 2.81 tra i partecipanti con maggiore istruzione.

L'andamento osservato suggerisce una lieve tendenza per cui i lavoratori con minore livello di istruzione riportano livelli leggermente più elevati sia di rabbia sia di quiet quitting. Le differenze tra i gruppi rimangono limitate e non indicano una relazione particolarmente marcata tra titolo di studio e le dimensioni considerate.

I dati sembra indicare che il livello di istruzione, pur mostrando alcune variazioni nei valori medi, non rappresentano un fattore determinante della rabbia e del quiet quitting nel campione analizzato.

Paura – Quiet quitting – Anzianità lavorativa



Nota: Per facilitare la lettura delle differenze tra i gruppi, l'asse verticale è stato limitato da 0 al valore 3, pur trattandosi di una scala Likert da 1 a 5.

Figura 4.29: Livelli medi di paura e quiet quitting in relazione all'anzianità lavorativa.

Fonte: elaborazione propria.

Per completare l'analisi congiunta tra emozioni lavorative e caratteristiche dei partecipanti, è stato esaminato il rapporto tra paura, quiet quitting e anzianità lavorativa. L'obiettivo è quello di osservare se i livelli di questa emozione mostrano variazioni nelle diverse fasi della permanenza all'interno dell'organizzazione e se tali variazioni si accompagnano a differenze nei livelli di quiet quitting.

L'osservazione congiunta delle variabili evidenzia che sia la paura che il quiet quitting tendono a mostrare valori relativamente più elevati nelle fasce intermedie di anzianità lavorativa, in particolare tra i lavoratori con una permanenza compresa tra i 6 e i 10 anni. Nelle fasi successive della carriera si osserva una riduzione dei livelli medi.

Questo andamento appare coerente con quanto osservato nelle analisi precedenti, nelle quali alcune emozioni negative tendevano a risultare leggermente più presenti nelle fasi centrali del percorso professionale.

Nonostante le differenze siano contenute e non suggeriscano l'esistenza di una relazione particolarmente marcata, l'analisi a tre vie ha permesso di evidenziare una tendenza generale secondo cui alcune emozioni legate alla percezione di pressione ed incertezza possono manifestarsi con maggiore frequenza ed intensità nelle fasi intermedie della permanenza organizzativa.

Capitolo 5 – Discussione e conclusioni

5.1. Discussione dei risultati

I risultati della ricerca permettono di riflettere sul fenomeno del quiet quitting in relazione alle emozioni vissute dai lavoratori all'interno dell'ambiente lavorativo.

Le analisi condotte mettono in evidenza come alcune emozioni negative possano accompagnare il progressivo ridimensionamento del coinvolgimento nel lavoro.

Questo risultato viene inoltre evidenziato anche nella letteratura organizzativa, secondo cui il quiet quitting non coincide necessariamente con un rifiuto esplicito e diretto del lavoro, ma si manifesta più frequentemente attraverso una progressiva ridefinizione del proprio coinvolgimento professionale (Schaufeli & Bakker, 2004). Il fenomeno viene quindi interpretato come un processo graduale e non immediato.

La presenza di emozioni come la rabbia appare coerente con le interpretazioni psicologiche che collegano questa emozione alla percezione di frustrazione o ingiustizia. Secondo Lazarus (1991), la rabbia tende infatti a emergere quando gli individui percepiscono che una situazione ostacola il raggiungimento dei propri obiettivi o viola aspettative considerate legittime.

All'interno delle organizzazioni, tali dinamiche possono manifestarsi quando i lavoratori percepiscono uno squilibrio tra l'impegno investito e il riconoscimento ricevuto, oppure quando le opportunità di crescita professionale risultano limitate. In queste condizioni, il quiet quitting può rappresentare una forma di ridefinizione del rapporto con il lavoro, attraverso cui i lavoratori riducono il proprio investimento emotivo e comportamentale per ristabilire un equilibrio percepito tra richieste e risorse.

Un ulteriore aspetto riguarda il ruolo della paura nelle dinamiche lavorative.

Sebbene questa emozione non emerga con livelli particolarmente elevati, la sua presenza può essere interpretata alla luce delle pressioni e delle incertezze che caratterizzano alcuni contesti.

L'andamento osservato nelle analisi suggerisce che la paura possa manifestarsi soprattutto nelle fasi centrali della permanenza organizzativa, quando i lavoratori si trovano spesso ad affrontare un aumento delle responsabilità e delle aspettative professionali. In queste

situazioni possono emergere preoccupazioni legate alla valutazione delle proprie prestazioni, alla stabilità occupazionale o alle capacità di mantenere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Secondo i modelli cognitivi delle emozioni proposti da Lazarus (1991), la paura è spesso legata alle percezioni di possibili minacce e conseguenze negative. Questa percezione, nel lavoro, può derivare dall'incertezza rispetto alle prospettive di carriera, dalle pressioni organizzative o dalla necessità di rispondere a richieste sempre più complesse.

Un altro elemento particolarmente interessante emerso dalle analisi riguarda il ruolo dell'anzianità lavorativa. I risultati suggeriscono che alcune emozioni negative, come la rabbia e in parte anche la paura, tendono a manifestarsi con maggiore intensità nelle fasi intermedie della permanenza organizzativa.

Questa dinamica può essere interpretata considerando che, proprio in queste fasi, i lavoratori hanno generalmente maturato aspettative più definite rispetto alla propria carriera e al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

La fase intermedia della carriera, infatti, rappresenta un momento in cui i lavoratori possiedono già una buona conoscenza del contesto che li circonda, ma allo stesso tempo iniziano a confrontarsi in modo più critico con le opportunità di crescita e con il riconoscimento professionale ricevuto. Questo confronto può rendere più evidenti eventuali discrepanze tra aspettative personali e realtà organizzativa, favorendo l'emergere di emozioni come rabbia o preoccupazione rispetto al proprio futuro.

Un ulteriore elemento interpretativo riguarda il ruolo del livello di istruzione.

Le analisi suggeriscono che il titolo di studio possa essere associato, almeno in parte, alle modalità con cui i lavoratori vivono il rapporto con l'azienda.

I risultati sembrano indicare che i livelli di istruzione più bassi possano essere associati a una maggiore presenza di quiet quitting e, in alcuni casi, anche a livelli più elevati di rabbia.

Una possibile spiegazione di questo risultato potrebbe essere collegata alle differenti condizioni lavorative e alle opportunità professionali associate ai diversi livelli di formazione. In alcuni contesti, i livelli di qualificazione più bassi possono essere ricollegati a minori margini di autonomia o di crescita professionale, elementi che hanno potere di influenzare il modo in cui i lavoratori percepiscono il proprio coinvolgimento nel lavoro.

Secondo il Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) dimensioni quali autonomia, varietà delle competenze e significatività del lavoro rappresentano fattori centrali nel favorire motivazione e coinvolgimento lavorativo. Quando le mansioni risultano più standardizzate o caratterizzate da minori margini di controllo, i lavoratori possono percepire con maggiore intensità sentimenti di frustrazione o disaffezione nei confronti del lavoro.

Il quiet quitting può essere interpretato anche come una forma di adattamento a condizioni lavorative percepite come poco gratificanti o poco valorizzanti.

L'analisi delle differenze in relazione alle variabili demografiche evidenzia nel complesso variazioni piuttosto contenute tra i due gruppi considerati. Genere, età, anzianità lavorativa e titolo di studio non sembrano determinare differenze marcate nella distribuzione delle emozioni. In molti casi, i valori medi risultano simili tra i gruppi.

Allo stesso tempo, alcune tendenze emergono in relazione a specifiche variabili. In particolare, i livelli di ansia risultano leggermente più elevati tra i lavoratori più giovani, mentre l'invidia tende ad aumentare con l'anzianità lavorativa.

Questi risultati suggeriscono che il vissuto emotivo nel lavoro possa essere influenzato anche dalla posizione occupata nel percorso professionale e dalle dinamiche relazionali presenti nei diversi contesti lavorativi.

I risultati della ricerca suggeriscono che il quiet quitting non debba essere interpretato esclusivamente come un atteggiamento individuale, ma come il risultato di processi relazionali, emotivi e organizzativi che si sviluppano nel tempo.

Questa interpretazione appare coerente con la Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), secondo cui le emozioni generate dalle esperienze quotidiane nel contesto organizzativo influenzano progressivamente atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori, gli eventi organizzativi, le relazioni con i colleghi e superiori e le condizioni di lavoro possono quindi contribuire a modellare nel tempo il modo in cui i lavoratori interpretano la propria esperienza professionale.

Tali evidenze confermano l'importanza di considerare la dimensione emotiva come parte integrante dell'esperienza lavorativa. Le emozioni rappresentano un elemento significativo attraverso cui i lavoratori interpretano le situazioni e costruiscono il proprio rapporto con il lavoro.

La ricerca suggerisce che il quiet quitting non rappresenta necessariamente una forma di disimpegno improvviso, ma piuttosto un processo graduale di ridefinizione del rapporto con il lavoro, influenzato dalle emozioni sperimentate e dalle condizioni in cui si sviluppa l'esperienza lavorativa.

5.2. Implicazioni pratiche

I risultati della presente ricerca offrono alcune indicazioni utili per le organizzazioni e, in particolare, per i responsabili della gestione delle risorse umane.

Comprendere il fenomeno del quiet quitting, non significa limitarsi a osservare il livello di coinvolgimento dei lavoratori, ma richiede anche di considerare il ruolo delle dinamiche emotive che si sviluppano all'interno dell'azienda.

Un primo elemento di rilievo riguarda la presenza di emozioni negative, in particolare, sulla base di quanto emerso dalle analisi, la rabbia e la paura, che possono influenzare il rapporto tra lavoratori ed organizzazione.

Sebbene queste emozioni non emergano con livelli elevati, possono comunque rappresentare segnali importanti dello stato del clima organizzativo.

Un altro aspetto riguarda il ruolo della leadership nella gestione delle dinamiche emotive. La qualità delle relazioni tra lavoratori e responsabili rappresenta un elemento centrale nel modo in cui le persone interpretano le esperienze lavorative quotidiane. Stili di leadership caratterizzati da apertura al dialogo, supporto e attenzione al benessere dei collaboratori possono contribuire a ridurre la presenza di emozioni negative e favorire la creazione di un rapporto basato sulla fiducia.

I manager dovrebbero quindi prestare maggiore attenzione alle condizioni che possono generare questo tipo di sentimenti.

Interventi orientati alla trasparenza delle decisioni organizzative, al riconoscimento del contributo dei lavoratori e alla chiarezza delle aspettative lavorative possono contribuire a ridurre il rischio di disaffezione.

Un secondo aspetto riguarda la gestione delle diverse fasi della carriera lavorativa. I dati emersi, infatti, suggeriscono che alcune dinamiche emotive e livelli di disinvestimento tendono a manifestarsi con maggiore frequenza nelle fasi intermedie della permanenza all'interno dell'organizzazione (6 - 10 anni di permanenza).

Questo dato suggerisce l'importanza, per le organizzazioni, di sviluppare politiche di gestione delle carriere che non si concentrino esclusivamente sull'ingresso o sulle posizioni più senior, ma che presentino attenzioni anche alle fasi centrali del percorso professionale. Programmi di sviluppo professionale, percorsi di crescita interna e momenti di confronto tra lavoratori e management possono contribuire a mantenere elevato il livello di coinvolgimento.

Le organizzazioni potrebbero adottare strumenti strutturati di ascolto organizzativo, come survey interne sul clima lavorativo, momenti periodici di feedback o sistemati di valutazione partecipativa. Questi strumenti possono consentire di individuare precocemente segnali di insoddisfazione o distacco dal lavoro, permettendo alle aziende di intervenire prima che tali dinamiche si consolidino.

Un ulteriore elemento riguarda il ruolo delle caratteristiche delle mansioni e delle opportunità di sviluppo professionale, che possono influenzare il modo in cui i lavoratori interpretano la propria esperienza.

In contesti organizzativi caratterizzati da ridotti margini di autonomia o da limitate opportunità di crescita, i lavoratori possono sviluppare forme di distacco psicologico dal lavoro. Le politiche organizzative orientate alla valorizzazione delle competenze, alla partecipazione ai processi decisionali e all'arricchimento delle mansioni possono rappresentare strumenti utili per contrastare queste forme.

Infine, i risultati della ricerca evidenziano l'importanza di promuovere una maggiore attenzione verso il benessere emotivo nei contesti organizzativi. Le organizzazioni possono favorire ambienti di lavoro più sostenibili attraverso strumenti di ascolto e momenti di confronto tra lavoratori e responsabili e realizzare iniziative orientate alla gestione dello stress.

Le evidenze emerse suggeriscono che il quiet quitting non dovrebbe essere interpretato esclusivamente come un comportamento individuale dei lavoratori, ma come un fenomeno che può riflettere dinamiche organizzative più ampie legate alla gestione delle emozioni, delle carriere e delle opportunità di sviluppo professionale.

Comprendere e gestire le dimensioni emotive del lavoro rappresenta una sfida centrale per le organizzazioni contemporanee che, sempre di più, oggi sono chiamate a costruire contesti capaci di sostenere il coinvolgimento, il benessere e la partecipazione attiva dei lavoratori.

5.3. Limiti e ricerche future

Nonostante gli elementi di interesse emersi dall'analisi dei dati, la presente ricerca presenta indubbiamente alcuni limiti che è opportuno considerare nell'interpretazione dei risultati.

Un primo limite riguarda le caratteristiche del campione analizzato. Lo studio è stato condotto su un campione di 100 lavoratori e, sebbene ciò abbia permesso di ottenere indicazioni utili per l'analisi del fenomeno, la dimensione non consente spesso di poter generalizzare i risultati all'intera popolazione dei lavoratori.

Inoltre, il campione non è stato selezionato attraverso procedure probabilistiche, motivo per cui le caratteristiche dei partecipanti sono spesso state rappresentate in modo incompleto riguardo soprattutto la varietà dei contesti organizzativi presenti nel mercato.

Un secondo limite riguarda la natura trasversale della ricerca. I dati sono stati raccolti attraverso la somministrazione di questionari in un unico momento temporale, circostanza che non consente di osservare l'evoluzione nel tempo delle emozioni e dei livelli di quiet quitting.

Studi futuri potrebbero adottare disegni longitudinali, in grado di analizzare come queste dimensioni si sviluppino nel corso della carriera lavorativa.

Un ulteriore limite riguarda la modalità di raccolta dei dati, basata su questionario auto-compilati. Questo strumento, anche se ampiamente utilizzato nella ricerca organizzativa, fornisce risposte che possono essere influenzate da fattori soggettivi, come la percezione personale delle esperienze lavorative oppure il desiderio di fornire risposte socialmente accettabili.

In un futuro, sarebbe opportuno affiancare ai questionari altri strumenti di raccolta dati, come interviste qualitative o osservazioni organizzative, al fine di ottenere una comprensione più approfondita delle dinamiche emotive nei contesti lavorativi.

La ricerca si è, inoltre, concentrata su un numero limitato di emozioni lavorative. Nonostante queste emozioni rappresentino dimensioni rilevanti per comprendere il rapporto tra lavoratori ed organizzazioni, potrebbero spiegare meglio il fenomeno altre emozioni non prese in considerazione nella presente tesi.

Maggiori e diverse ricerche potrebbero approfondire il ruolo di altri fattori organizzativi, come il clima lavorativo, la qualità della leadership e le opportunità di sviluppo

professionale, che potrebbero contribuire a spiegare in modo più completo il fenomeno del quiet quitting.

Nel complesso, nonostante i limiti evidenziati, la presente ricerca contribuisce a offrire una prima lettura del fenomeno del quiet quitting in relazione ad alcune emozioni lavorativo, suggerendo l'importanza e l'urgenza di considerare le dimensioni emotive nell'analisi delle dinamiche di coinvolgimento e disinvestimento nei contesti organizzativi.

Comprendere il ruolo delle emozioni rappresenta una chiave interpretativa fondamentale per analizzare i cambiamenti nelle forme contemporanee che oggi definiscono il rapporto tra individuo e lavoro.

Bibliografia

Allen, N. J., Meyer, J. P., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. 2014. Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121.

Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. 2023. Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Research and Studies*, 15(28), 122–138.

Avallone, F. 2011. *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*. Carocci.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. 2015. Well, I’m tired of tryin’! Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.

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

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.

Cornoldi, G. 2013. *Le sei emozioni sul lavoro*. FrancoAngeli.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ekman, P. 1992. An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3–4), 169–200.
- Festinger, L. 1954. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Fisher, C. D. 2000. Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185–202.
- Forgas, J. P. 1995. Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66.
- Formica, S., & Sfodera, F. 2022a. Quiet quitting: A new name for an old phenomenon? *Tourism and Hospitality*, 3(4), 1036–1043.
- Formica, S., & Sfodera, F. 2022b. The great resignation and quiet quitting paradigm shifts. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Freudenberger, H. J. 1974. Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Siskou, O., Kaitelidou, D., & Tsiodras, S. 2023. Development and validation of the Quiet Quitting Scale. *AIMS Public Health*, 10(4) 828–848.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, pp. 165–183. American Psychological Association.
- Gross, J. J. 1998. The emerging field of emotion regulation. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60–78.
- Harter, J. 2022. Is quiet quitting real? *Gallup*.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Iacci, P. 2024. *Smetto quando voglio*. EGEA.
- IZA Institute of Labor Economics. 2023. *Discussion paper No. 16240*.
- Izard, C. E. 1993. Four systems for emotion activation. *Psychological Review*, 100(1), 68–90.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lange, J., & Crusius, J. 2015. Dispositional envy revisited. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294.
- Lazarus, R. S. 1991. *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Legrenzi, P. 2019. *Le emozioni*. Il Mulino.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. Harper & Row.

- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Russell, J. A. 2003. Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145–172.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Scherer, K. R. 2001. Appraisal processes in emotion. In K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion*. Oxford University Press.
- Serenko, A. 2023. The human capital management perspective on quiet quitting. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2453–2473.
- Skinner, E. A. 1996. A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549–570.
- Solomon, R. C. 2008. *True to our feelings*. Oxford University Press.
- Sull, D., & Sull, C. 2022. Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. 2012. Development of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.

Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the boundaries of OCB. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377–406.

World Health Organization. 2022. *Guidelines on mental health at work*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. 2007. Psychological contract breach. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

Sitografia

Agenda Digitale. *Quiet quitting: se il lavoro non è più il centro della vita*.
<https://www.agendadigitale.eu> consultato il 12/01/2026.

BBC Worklife. 2023. *Hustle culture: Is this the end of rise-and-grind?*
<https://www.bbc.com/worklife/article/20230417-hustle-culture-is-this-the-end-of-rise-and-grind> consultato il 15/01/2026.

Forbes. 2023. *Bare minimum Monday and the rise of quiet quitting*.
<https://www.forbes.com> consultato il 12/01/2026.

Gallup. 2022. *State of the Global Workplace 2022 report*.
<https://www.gallup.com> consultato il 17/01/2026.

Gallup. 2023. *State of the Global Workplace 2023 report*.
<https://www.gallup.com> consultato il 17/01/2026.

Gallup. 2025. *State of the Global Workplace 2025 report*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
consultato il 18/01/2026.

HR Morning. *4 workplace TikTok trends HR leaders should know*.
<https://www.hrmorning.com> consultato il 20/01/2026.

Pearce, M. 2022. *Gen Z didn't coin "quiet quitting" — Gen X did.* Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2022-08-27/la-ent-quiet-quitting-origins> consultato il 15/01/2026.

The Guardian. 2022. *The rise of "bai lan": Why China's frustrated youth are ready to "let it rot".* <https://www.theguardian.com/world/2022/may/26/the-rise-of-bai-lan-why-chinas-frustrated-youth-are-ready-to-let-it-rot> consultato il 12/01/2026.

Treccani. *Quiet quitting.* In *Enciclopedia Treccani.* <https://www.treccani.it> consultato il 10/12/2025.

Treccani. 2021. *I "tangping" cinesi: stare sdraiati come forma di ribellione.* <https://www.treccani.it/magazine/atlanter/geopolitica/i-tangping-cinesi-stare-sdraiati-come-forma-di-ribellione.html> consultato il 12/01/2026.

Wikipedia. *Work-to-rule.* <https://en.wikipedia.org/wiki/Work-to-rule> consultato il 10/01/2026.

Workday. *Che cos'è il quiet quitting e come è collegato all'engagement?* <https://www.workday.com> consultato il 13/01/2026.

World Economic Forum. 2021. *Career planning and new job priorities.* <https://www.weforum.org> consultato il 16/01/2026.