



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi

Corso di Laurea magistrale Relazioni di Lavoro

IL RUOLO DELLE EMOZIONI NEL FENOMENO DEL QUIET QUITTING:

UNO STUDIO SPERIMENTALE SUI LAVORATORI DIPENDENTI

Relatore Magistrale

Prof.ssa Simona Leonelli

Tesi di Laurea

Valeria Pulizzi

Anno accademico: 2024-2025

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1: Presente in ufficio assente nello spirito.....	6
1.1. Definizione del quiet quitting: un nuovo termine per un tema già conosciuto.....	6
1.2. Evidenze empiriche e determinanti organizzative del quiet quitting.....	9
1.3. Le condizioni organizzative, relazionali ed emotive alla base del fenomeno.....	15
1.4. Il processo di attuazione del quiet quitting	17
 Capitolo 2: Le emozioni nei contesti organizzativi: fondamenti teorici e implicazioni per il Quiet Quitting.	 19
2.1. L'evoluzione del concetto di emozione: dalle radici biologiche ai processi cognitivi.	19
2.2. Emozioni e comportamento organizzativo: dinamiche affettive, clima e investimento lavorativo.....	23
2.3. Emozioni negative e quiet quitting: criteri teorici di selezione	25
2.4. La noia lavorativa nel quadro interpretativo del quiet quitting	26
2.5. Il disgusto organizzativo nei processi di disidentificazione e ritiro.....	29
2.6. Ansia e imbarazzo organizzativo: minaccia percepita e protezione delle risorse	30
 Capitolo 3: Impostazione teorica della ricerca	 33
3.1. Impostazione epistemologica e Disegno di ricerca.....	33
3.2. Il modello teorico operativo.....	34
3.3. Ipotesi di partenza	36

Capitolo 4: Metodologia	40
4.1. Campione e procedura di somministrazione.....	40
4.2 Strumenti e Variabili: emozioni negative e quiet quitting	41
 Capitolo 5: Risultati Ottenuti	45
5.1. Risultati demografici e Statistiche descrittive	45
5.2. Matrice di Correlazione	47
5.3. Modelli di Regressioni Lineari	50
 Capitolo 6: Discussione e Conclusioni	54
6.1. Discussione e implicazioni teoriche dei risultati	54
6.2. Implicazioni pratiche dei risultati	59
6.3. Limiti della ricerca e sviluppi futuri	60
 Conclusioni	62
Bibliografia	64
Ringraziamenti	68

Introduzione

Negli ultimi anni il fenomeno del quiet quitting ha acquisito una crescente attenzione nel dibattito accademico e manageriale, poiché rappresenta una forma di disimpegno lavorativo.

A differenza delle forme tradizionali di abbandono del lavoro, il quiet quitting non implica una vera e propria uscita dall'organizzazione, piuttosto si configura come una riduzione del coinvolgimento e dell'impegno nel lavoro.

Questa tendenza può avere importanti implicazioni per la produttività, per il clima organizzativo e per il benessere dei lavoratori.

In particolare, l'attenzione si è progressivamente spostata verso la comprensione dei fattori psicologici ed emotivi che possono influenzare il comportamento dei lavoratori.

Tra questi, le emozioni svolgono un ruolo fondamentale nel determinare il modo in cui gli individui percepiscono il proprio lavoro e reagiscono alle condizioni organizzative.

La letteratura sul comportamento organizzativo ha ampiamente evidenziato come le emozioni rappresentino un elemento centrale nell'esperienza lavorativa (Weiss & Cropanzano, 1996).

Tuttavia, il ruolo specifico delle emozioni negative nel determinare e intercettare questo fenomeno risulta ancora relativamente poco esplorato.

Questo può essere dovuto, in primo luogo, dal fatto che il quiet quitting rappresenta ancora un fenomeno relativamente recente nel dibattito accademico e manageriale, gran parte della letteratura si è inizialmente concentrata sull'analisi delle sue manifestazioni e delle sue cause organizzative generali.

Inoltre, molti studi hanno privilegiato l'analisi di variabili attitudinali più consolidate, come l'engagement, la soddisfazione lavorativa o il burnout, piuttosto che l'esame di specifiche emozioni negative vissute dai lavoratori (Maslach & Leiter, 2016).

In particolare, alcune emozioni negative potrebbero costituire segnali anticipatori di disimpegno lavorativo e contribuire a spiegare i processi psicologici che portano i lavoratori a limitare il proprio coinvolgimento nelle attività professionali. Approfondire il ruolo di tali emozioni risulta quindi rilevante per comprendere meglio le dinamiche che sottendono il fenomeno del quiet quitting e per colmare una lacuna nella letteratura esistente.

Alla luce di queste considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare il ruolo delle emozioni nel fenomeno del quiet quitting, con particolare attenzione all'associazione tra tale comportamento e alcune specifiche emozioni negative: noia, disgusto, ansia e imbarazzo.

La selezione di queste emozioni risponde all'esigenza di considerare stati emotivi che riflettano diverse forme di esperienza negativa sul lavoro, permettendo di analizzare il fenomeno del quiet quitting da una prospettiva più articolata.

Attraverso questa scelta è possibile esplorare sia emozioni legate alla percezione del lavoro e dei compiti svolti come la noia, sia emozioni connesse alla dimensione sociale e relazionale dell'esperienza lavorativa quali disgusto, ansia e imbarazzo.

La noia è associata a situazioni di scarsa stimolazione, monotonia e mancanza di significato nel lavoro, condizioni che possono favorire una riduzione dell'impegno.

Il disgusto può emergere quando i lavoratori percepiscono aspetti dell'ambiente lavorativo o delle pratiche organizzative come moralmente o psicologicamente avversi.

L'ansia e l'imbarazzo considerate in modo congiunto in quanto entrambe rappresentano emozioni fortemente connesse alla dimensione sociale e valutativa del contesto organizzativo.

L'analisi empirica si basa su dati raccolti mediante un questionario strutturato, con l'obiettivo di esaminare le relazioni tra le variabili considerate e verificare se queste emozioni possano rappresentare fattori che permettono di intercettare il disimpegno lavorativo, attraverso l'impiego di tecniche statistiche appropriate.

La tesi è articolata in sei capitoli, ciascuno dei quali contribuisce allo sviluppo progressivo dell'analisi teorica ed empirica del fenomeno oggetto di studio.

Il primo capitolo introduce il fenomeno del quiet quitting, analizzandone le principali definizioni e le caratteristiche nel contesto e le sue modalità di attuazione.

Il secondo capitolo approfondisce il ruolo delle emozioni in generale e nel contesto lavorativo, esplorando le principali emozioni indagate.

Il terzo capitolo si concentra sul disegno di ricerca, gettando le basi verso il modello teorico dello studio, definendo le ipotesi di partenza a cui fa riferimento la ricerca.

Il quarto capitolo descrive il disegno metodologico della ricerca, illustrando il campione analizzato, lo strumento di rilevazione utilizzato e le tecniche statistiche impiegate per l'analisi dei dati.

Il quinto capitolo presenta i risultati dell'analisi empirica, evidenziando le relazioni emerse.

Infine, il sesto e ultimo capitolo discute i risultati ottenuti, mettendoli in relazione con la letteratura esistente e illustrandone le principali implicazioni teoriche e pratiche dello studio, con alcuni suggerimenti per ricerche future.

Capitolo 1: Presente in ufficio assente nello spirito

1.1. Definizione del quiet quitting: un nuovo termine per un tema già conosciuto

Il mondo del lavoro è stato sempre caratterizzato da profondi e repentini cambiamenti, capaci di ridefinire le dinamiche organizzative e le esperienze professionali delle persone che ci lavorano (Frey, 2016).

In questo scenario in costante evoluzione, diventa fondamentale osservare con attenzione i fenomeni che emergono all'interno dei contesti organizzativi, comprenderne le cause per poterli interpretare e gestire.

Le organizzazioni risultano sempre più orientate alla misurazione dei risultati e agli indicatori quantitativi di performance.

Di conseguenza, tendono a porre in secondo piano le dimensioni emotive, comportamentali e relazionali dei lavoratori, in quanto queste risultano difficilmente quantificabili e standardizzabili (Hochschild, 1983).

Scegliere di trascurare questi aspetti meno visibili può comportare l'emergere di fenomeni di disimpegno, che diventano tangibili solo quando sono visibili mediante dei risultati misurabili.

Alla luce di queste considerazioni, nasce l'esigenza di approfondire il fenomeno del quiet quitting, un tema adesso diffuso nel linguaggio comune, ma ancora troppo poco esplorato nelle sue dinamiche emotive.

La presente tesi, infatti, si propone di analizzare il fenomeno Quiet Quitting in relazione alle emozioni, indagandone quali fattori emotivi impattano maggiormente sul disimpegno e analizzare le possibili strategie di prevenzione e gestione.

Il termine *quiet quitting* è entrato nel linguaggio comune a partire dal 2022, diffondendosi rapidamente, attirando l'attenzione di un numero sempre più crescente di persone.

Tuttavia, si tratta di una nuova etichetta per un comportamento che affonda le proprie radici nel tempo e che da sempre caratterizza le dinamiche lavorative, come dimostrato dagli studi sul burnout sviluppati a partire dagli anni 80 (Maslach & Jackson, 1981).

L'espressione quiet quitting è stata pronunciata per la prima volta da Mark Boldger durante un convegno di economia presso la Texas A&M University nel 2009 e ha poi successivamente acquisito un'ampia notorietà nei social media, in particolare sulla piattaforma TikTok (Szuster & Katarzyna, 2025).

Il termine si è successivamente diffuso grazie a un video pubblicato sui social media da Zaid Khan, ingegnere e influencer, che attraverso l'uso di un hashtag ha contribuito a evidenziare l'importanza di un equilibrio tra vita privata e lavoro.

Nel suo intervento, ha inoltre sottolineato i rischi di una mentalità che pone la sfera professionale al centro della vita personale (Singh et al., 2024).

Nonostante le varie accezioni che sono state date al termine, in generale tutte si accomunano per un'unica ridondante rappresentazione: il fenomeno del quiet quitting consiste in una maggiore inclinazione da parte dei lavoratori a non rassegnare le dimissioni formali dal proprio lavoro, decidendo di diminuire drasticamente il proprio impegno verso l'attività lavorativa, attenendosi a dare il minimo indispensabile (Atalay & Dağıstan, 2024).

Questo calo di impegno non deve essere interpretato come una forma di pigrizia da parte dei lavoratori, in realtà si configura come una forma di protesta nei confronti di sistemi organizzativi che non valorizzano le risorse (Szuster & Katarzyna, 2025).

Indagare sulle cause scatenanti e sui fattori che favoriscono l'emergere di un abbandono silenzioso diventa essenziale per orientare le organizzazioni, al fine di adottare strategie più adeguate a evitarlo e gestirlo (Pevce et al., 2023).

Questa attitudine si inserisce in un quadro teorico ed empirico ancora in una fase iniziale. Infatti, nonostante la crescente attenzione nei confronti del tema, la letteratura risulta ancora limitata e frammentata.

Una prima interpretazione del fenomeno è data dalla Teoria delle domande e risorse lavorative (JD-R) che spiega come uno squilibrio tra elevate richieste lavorative e insufficienti risorse può condurre verso una riduzione dell'engagement, portando verso il disimpegno (Bakker & Demerouti, 2013).

Inoltre, emerge come il quiet quitting sia sempre più presente nei contesti organizzativi. Un'indagine del *Wall Street Journal* ha riportato una percentuale allarmante, ossia circa il 50% dei dipendenti ha scelto di diminuire in modo importante il proprio impegno verso l'attività lavorativa (Caldwell et al., 2023).

Pertanto, diventa essenziale comprendere i fattori che portano verso questo distacco.

Un altro aspetto fondamentale riguarda l'assonanza tra le caratteristiche del comportamento dei quiet quitters e quelle riconducibili al turnover tradizionale, che possono essere analizzate alla luce del modello proposto da Mobley (1982).

Infatti, i fattori che incidono sul turnover tradizionale sono gli stessi che portano i lavoratori a diminuire il loro impegno nell'attività lavorativa, nello specifico: la qualità della leadership, l'eccessivo carico di lavoro, la mancanza di opportunità, una retribuzione inadeguata rispetto al ruolo e il clima organizzativo (Lee, 1988).

Quindi, una bassa percentuale di turnover non implica un elevato livello di coinvolgimento organizzativo, poiché possono esserci delle forme di disimpegno che non si traducono in un abbandono formale, ma solo sostanziale nei confronti dell'organizzazione (Meyer & Allen, 1991).

L'evidenza del fenomeno è emersa a seguito delle trasformazioni nel rapporto tra lavoratori e organizzazioni, verificatesi durante il periodo pandemico che hanno contribuito a ridefinire il modo di concepire il lavoro.

In questo contesto, numerosi lavoratori hanno deciso di rassegnare le dimissioni, dando origine a quello che viene riconosciuto come il periodo della *great resignation* (Klotz & Bolino, 2022).

La pandemia ha accentuato stress, incertezza e percezione nella violazione del contratto psicologico, allo stesso modo il periodo delle grandi dimissioni ha contribuito a ridefinire la cultura organizzativa e le aspettative nel work life balance. Questo ha fatto sì che i lavoratori attuino sempre più frequentemente strategie di disimpegno per proteggersi. (Monahan, 2024).

Il cambiamento che ha colpito le vite di ciascun individuo durante la pandemia da Covid19 ha avuto delle forti ripercussioni che sono state visibili sin da subito nei contesti lavorativi. Il lockdown, le restrizioni e l'introduzione di nuove modalità organizzative hanno avuto un impatto cruciale dal punto di vista psicologico, mettendo in luce una nuova consapevolezza: ossia che il lavoro non costituisce più l'intero senso della vita di un individuo (Azizoglu et al., 2022).

Uno dei principali cambiamenti organizzativi è stato il lavoro da remoto che, grazie alla tecnologia, ha permesso la continuità dell'attività lavorativa nonostante le difficoltà generate dalla pandemia (Barrero et al., 2023).

Tale dinamica ha comportato l'attuazione di una nuova modalità di svolgimento della prestazione che ha presentato numerosi vantaggi per i lavoratori, come ad esempio: aumento della flessibilità e gestione più autonoma dei task.

Allo stesso tempo, ha generato anche alcuni svantaggi che riguardano la cattiva gestione del carico di lavoro e una forte ambiguità dei ruoli (Wang et al., 2020).

Un ulteriore antecedente storico rilevante è rappresentato dalla Grande Recessione del 2007-2009, che ha determinato un profondo mutamento sia delle condizioni occupazionali sia del rapporto di fiducia tra lavoratori e organizzazioni.

Secondo il rapporto *Global Employment Trends* dell'ILO (International Labour Organization, 2010), la grande recessione ha avuto un impatto significativo sui mercati del lavoro. Questo ha comportato una maggior diffusione della precarietà e l'intensificazione dei carichi di lavoro che hanno contribuito nel lungo periodo alla progressiva riduzione dell'impegno.

Alla luce di queste evidenze, il quiet quitting non si configura come un fenomeno isolato o meramente contestuale, bensì rappresenta un segnale organizzativo presente nei contesti lavorativi e spesso sottovalutato. Pertanto, diventa essenziale dare una rilettura più ampia del fenomeno prendendo in considerazione anche le dinamiche emotive che possono configurarsi come indicatori per la sua manifestazione.

1.2. Evidenze empiriche e determinanti organizzative del quiet quitting

La letteratura disponibile è essenziale per intercettare i molteplici aspetti da cui il quiet quitting trae origine.

Sebbene gli studi esistenti offrano contributi rilevanti, tuttavia si denota come questi tendano a privilegiare maggiormente le dimensioni razionali e motivazionali.

Solo di recente è stata affiancata una maggiore attenzione ai processi emotivi e di regolazione affettiva (Hsieh et al., 2012).

Numerose ricerche, mostrano come il fenomeno sia sempre più diffuso nei contesti lavorativi contemporanei, l'indagine di Gallup (2023) mette in luce come circa il 59% dei dipendenti possieda i tratti tipici dei dimissionari silenziosi, con un basso coinvolgimento e impegno nell'attività lavorativa.

A tal proposito, emerge l'impatto in termini di costi in ambito organizzativo, la perdita si attesta intorno agli 8,8 trilioni di dollari in termini di produttività che equivalgono circa al 9% del PIL globale.

Il distacco nei confronti dell'organizzazione risulta particolarmente legato: alla mancanza di soddisfazione delle aspettative, alle poche opportunità di crescita e alla poca valorizzazione dei ruoli all'interno delle organizzazioni.

Questo porta verso una maggiore disconnessione tra lavoratori e organizzazioni.

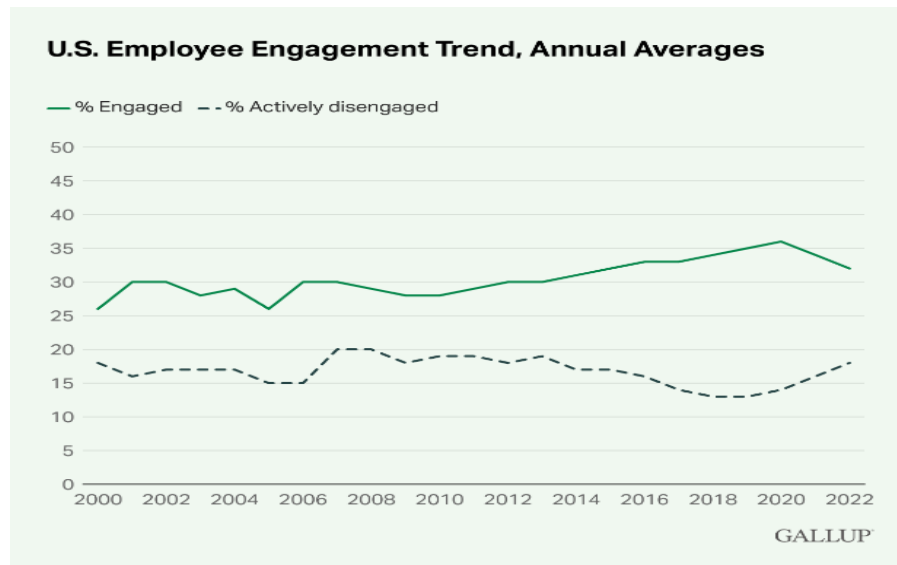


Figura 1.1: Livelli di engagement U.S. nel 2023 tratto da *Is Quiet Quitting Real?*

Fonte: Gallup, 2023

La Figura 1.1 mette in risalto come il *disengagement* aumenti dall'anno 2020 in poi, rispetto all'engagement che risulta in calo nello stesso anno (Harter, 2023).

In particolare, Mahand & Cadwell (2022) hanno cercato di intercettare il fenomeno del quiet quitting, mediante la categoria definita “attivamente disimpegnati” e hanno evidenziato che il 25% circa degli italiani si definisca attivamente disimpegnato, percentuale che risulta superiore alla media europea che si attesta intorno al 16%.

Un altro aspetto interessante riguarda l'approccio all'attività lavorativa che differisce a seconda delle fasce generazionali.

A tal proposito, la ricerca di Twenge (2024) mette in risalto come la generazione Z attribuisca una maggiore importanza a valori legati all'inclusione, alla sensibilità e al contributo sociale; e di come questi a loro volta determinano le aspettative che si hanno nei confronti del mondo del lavoro.

Quindi, capire cosa motiva realmente un dipendente all'interno delle organizzazioni e quali sono gli aspetti valoriali determinanti, diventa fondamentale.

In tal senso, la psicologia organizzativa intercetta gli aspetti rilevanti in merito ai processi motivazionali e di come questi siano strettamente connessi alla soddisfazione, al coinvolgimento e alla partecipazione attiva dei lavoratori in organizzazione (Schaufeli et al. 2009).

Uno studio fondamentale a tal proposito è la piramide di Maslow (1954) che si configura come una teoria fondamentale per comprendere i bisogni umani e per orientare le organizzazioni nella loro realizzazione.

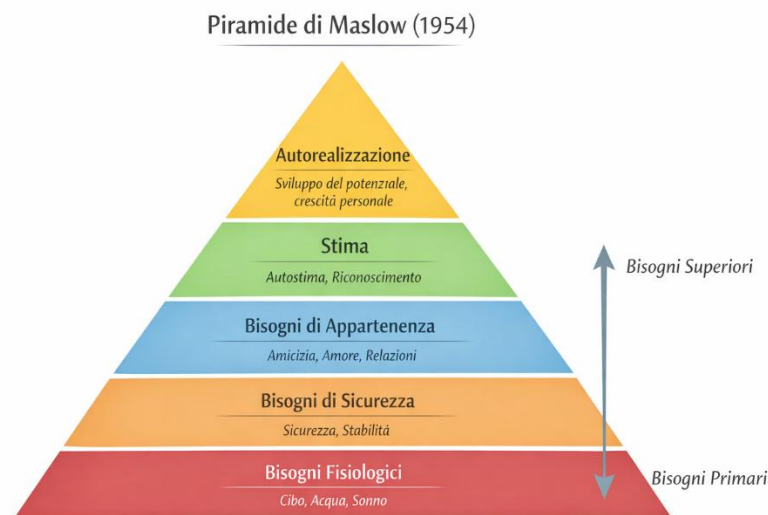


Figura 1.2: La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Fonte: riadattato da Maslow (1954)

Possiamo osservare nella Figura 1.2 come i bisogni di sicurezza, appartenenza, stima e autorealizzazione si collocano su livelli immediatamente successivi rispetto ai bisogni tipicamente fisiologici che sono posti alla base della piramide motivazionale.

Il bisogno di sicurezza viene attuato nelle organizzazioni attraverso l'applicazione di contratti stabili ai lavoratori, permettendogli di sentirsi in un posto sicuro.

È altresì importante costruire un senso di appartenenza, mediante la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali, rendendoli parte della cultura aziendale (Kahn, 1990). Evitare incongruenze tra ciò che viene promesso e ciò che viene effettivamente offerto ai dipendenti, queste discrepanze possono compromettere la stima che questi hanno nei confronti dell'organizzazione, alimentando sentimenti di sfiducia. (Robinson & Rousseau, 1994)

Infine, la possibilità di una autorealizzazione mediante percorsi di crescita, responsabilizzazione e sviluppo di carriera, permettono l'aumento della motivazione dei lavoratori attivando il loro empowerment (Guest & Skelley, 2014).

Un'altra teoria in ambito psicologico organizzativo è quella di Herzberg (1959) secondo cui soddisfazione e insoddisfazione non vengono visti come opposti, bensì come due dimensioni distinte ma complementari.

Vengono identificati i cosiddetti fattori igienici che rappresentano elementi di contesto, la cui presenza non genera soddisfazione nei lavoratori, ma la loro assenza genera insoddisfazione, tipici esempi sono la retribuzione; nel momento in cui è presente non genera motivazione ma se è assente o non in linea con le responsabilità del ruolo, genera insoddisfazione.

Successivamente, si delineano i fattori motivazionali, ossia quegli elementi che si configurano come motivanti e generano per i lavoratori un maggior coinvolgimento nell'organizzazione; uno specifico esempio è la prospettiva di crescita per i lavoratori che genera soddisfazione e aumenta la loro motivazione.

Tuttavia, la letteratura ha messo in evidenza come il contesto lavorativo contemporaneo sia profondamente mutato rispetto al modello tradizionale di impiego stabile; oggi assumono particolare rilevanza le dimensioni di autonomia, flessibilità e un equilibrio tra vita professionale e personale.

In tale prospettiva, l'assenza sia di fattori igienici che motivazionali può rappresentare l'innesto perfetto per generare il distacco organizzativo (Spreitzer et al., 2017).

Pertanto, il modo con cui l'organizzazione prende le proprie decisioni e mette in atto determinate azioni, può influenzare il livello di coinvolgimento dei lavoratori, incidendo sulla loro motivazione e sul loro contributo nell'attività organizzativa.

Questo aspetto può essere ritrovato nel pensiero di Eraclito, secondo cui le scelte, i pensieri e le azioni plasmano ciò che si diventa.

Traslando questa prospettiva in ambito organizzativo, le decisioni manageriali influenzano profondamente il livello di commitment dei lavoratori.

Quindi, l'abbandono silenzioso non deve essere interpretato come un mero gesto di rifiuto individuale, bensì si configura come un esito delle scelte messe in atto dall'organizzazione.

In particolare, secondo il modello tridimensionale del coinvolgimento organizzativo Meyer & Allen (1991), la riduzione dell'affective commitment a fronte della permanenza dettata da motivazioni di continuità, può favorire il ritiro psicologico e la riduzione dell'impegno.

In questo studio vengono prese in considerazione le tre forme di coinvolgimento organizzativo in relazione al quiet quitting:

- **Quiet Quitting da deficit Commitment affettivo:** in cui possiamo rinvenire uno scarso coinvolgimento emotivo da parte dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione.

Si avverte maggiormente quando vi è una mancanza di riconoscimento o bassa soddisfazione lavorativa.

- **Quiet Quitting da deficit di Commitment normativo:** corrisponde a una riduzione del senso morale nei confronti dell'azienda.

Spesso legato alla mancanza di promesse mantenute dall'organizzazione.

- **Quiet Quitting da deficit di Commitment di continuità:** i lavoratori trovano conveniente rimanere più che andarsene, ma in ogni caso non investono di più del minimo indispensabile.

Questo tipo di deficit viene visto come una strategia di adattamento da parte dei lavoratori.

Pertanto, la prospettiva secondo cui viene interpretato l'abbandono silenzioso si identifica come una strategia di adattamento e di difesa attuata dai lavoratori, in risposta a condizioni organizzative percepite come disfunzionali (Hobfoll et al., 2018).

Da questi contributi teorici emerge come il processo di abbandono silenzioso sia particolarmente complesso da circoscrivere, risulta fortemente eterogeneo e produce effetti misti e non polarizzanti.

In virtù di questo, le organizzazioni devono cercare di comprenderlo per sviluppare politiche di prevenzione e gestione più efficaci (Harris et al., 2024).

Un'altra determinante del fenomeno è il rapporto con il management (Bernard & Avolio, 1993).

I responsabili possono prevenire la riduzione dell'impegno creando delle relazioni sane con i propri collaboratori: raccogliendo feedback, coinvolgendo i lavoratori nei processi decisionali e valorizzando il loro impegno.

In tale prospettiva, la letteratura recente ha iniziato a indagare il ruolo delle configurazioni della leadership nel far emergere il fenomeno del quiet quitting.

In particolare, uno studio longitudinale di Swanzy et al (2025) ha evidenziato come lo stile di leadership "laissez-faire", caratterizzata da: assenza decisionale, evitamento e mancanza di supporto, contribuisca indirettamente ad aumentare i comportamenti di distacco lavorativo.

I risultati evidenziano che l'assenza del leader e la scarsa chiarezza delle aspettative contribuiscono ad aumentare l'ambiguità e lo stress di ruolo; tali fattori, a loro volta, favoriscono un esaurimento emotivo e mentale che induce una riduzione intenzionale dell'impegno lavorativo come strategia di tutela da parte dei lavoratori.

L'interesse di alcuni autori si è successivamente concentrato non solo sulla prospettiva del comportamento individuale, ma anche sulle implicazioni organizzative del fenomeno distinguendo tra: pratiche di boundary setting sano, ossia la capacità di stabilire dei confini sani tra vita lavorativa e personale; e forme di disengagement potenzialmente dannoso per la performance organizzativa (Kahn, 1990).

Il motivo è dovuto dal fatto che le organizzazioni spesso si affidano alla disponibilità dei lavoratori nel mettere in atto comportamenti che eccedono quanto formalmente richiesto dal ruolo contrattuale, che si configurano come buone pratiche di cittadinanza organizzativa (Bateman & Organ, 1983).

Nel momento in cui questo tipo di disponibilità viene a mancare e il carico di lavoro di alcuni dipendenti tende ad essere distribuito in modo non equo, alla lunga porta ad attuare delle strategie di distaccamento per tutelare la propria vita personale.

L'interpretazione è quella di vedere questo fenomeno non come una semplice scelta individuale, bensì come un segnale da non sottovalutare, poiché può portare importanti squilibri organizzativi (Klotz et al., 2022).

Nel complesso, le evidenze analizzate suggeriscono che il quiet quitting non rappresenta un comportamento improvviso o esclusivamente individuale, bensì si configura come

esito di un progressivo deterioramento delle condizioni organizzative, relazionali ed emotive che regolano il rapporto di scambio tra datore e lavoratore.

1.3. Le condizioni organizzative, relazionali ed emotive alla base del fenomeno

Gli elementi di natura organizzativa, relazionale ed emotiva contribuiscono congiuntamente a creare le condizioni favorevoli affinché il quiet quitting si attui all'interno delle organizzazioni.

In particolare, il deterioramento del contratto psicologico che consiste nell'insieme di idee e credenze individuali che il lavoratore sviluppa in merito agli obblighi reciproci tra sé stesso e l'organizzazione.

Queste aspettative vengono definite sulla base delle interazioni quotidiane con i rappresentanti dell'organizzazione (Rao, 2021).

Quando viene percepito un trattamento ingiusto, il legame psicologico che sostiene la relazione viene compromesso, generando sentimenti di sfiducia, frustrazione e disimpegno (Morrison et.al, 2000).

I carichi di lavoro eccessivi delineano una condizione organizzativa che genera stress e la conseguente scelta da parte dei lavoratori di attuare il distacco.

Questa condizione è emersa in modo particolare nel periodo successivo alla pandemia, in cui l'introduzione di nuove modalità organizzative ha ridefinito i confini lavorativi e questo ha favorito situazioni caratterizzate da una forte ambiguità dei ruoli (Wang et al., 2020).

L'esposizione a carichi elevati e richieste temporali prolungate, può indurre i lavoratori a dover sacrificare aspetti significativi della propria vita privata, compromettendo il proprio equilibrio personale (Karasek, 1979).

La percezione di ingiustizia organizzativa si determina dall'idea che i lavoratori percepiscono di subire un trattamento non equo all'interno dell'organizzazione.

Secondo la Teoria dell'equità di Adams (1965) i lavoratori valutano il proprio rapporto con l'organizzazione confrontando gli input forniti come impegno, come tempo e competenze, con gli output ricevuti a livello di ricompense, miglioramento di condizioni e riconoscimenti.

Quando si evince uno squilibrio sfavorevole si genera una condizione di inequità che produce perdita di stima nei confronti dell'organizzazione e porta ad attuare risposte compensative.

Pertanto, si riduce l'input a fronte di stabilire una percezione di equità nella relazione di scambio con l'organizzazione (Abdelghafour & Faisal, 2012).

Nei contesti organizzativi si passa la maggior parte del proprio tempo a disposizione per questa ragione diventa importante che l'ambiente interno sia positivo e cooperativo.

Tra aspetti relazionali riconosciamo due elementi fondamentali lo stile di leadership e il clima organizzativo.

Gli stili di Leadership disfunzionali rappresentano un elemento determinante nella costruzione di fiducia e identificazione organizzativa.

La letteratura classica distingue tra stili di leadership autoritari, democratici e laissez-faire (Lewin, 1939). Approcci lascivi o molto autoritari, possono comportare un distacco dei lavoratori dovuto a un calo di motivazione, aprendo la strada verso il quiet quitting (Tepper et al., 2007).

Un clima relazionale negativo e una comunicazione inefficace favoriscono lo sviluppo di relazioni deboli, la presenza di conflitti non adeguatamente gestiti e una generale mancanza di ascolto. Tali aspetti risultano particolarmente critici per gli ambienti organizzativi, poiché generano incomprensioni, ostacolano un'efficace collaborazione e contribuiscono ad accrescere il distacco dei lavoratori dall'organizzazione (Schneider et al., 2025).

Infine, tra gli antecedenti emotivi sottostanti al fenomeno riscontriamo: l'assenza di opportunità di crescita, sviluppo professionale e i cambiamenti valoriali e generazionali. Pur rappresentando sempre aspetti motivazionali e di natura organizzativa, l'assenza di opportunità può generare l'allontanamento dei lavoratori, poiché segnala una carenza di investimento da parte dell'organizzazione.

Secondo la teoria della Perceived Organizational Support di Eisenberger et al. (1986), una bassa percezione di supporto organizzativo riduce il commitment dei lavoratori e aumenta la probabilità di comportamenti di allontanamento dall'organizzazione (Aselage & Eisenberger, 2003). Inoltre, il disallineamento valoriale rappresenta un ulteriore fattore critico: quando i lavoratori non si identificano con i valori dell'organizzazione, tendono ad accrescere il proprio distacco, con una conseguente diminuzione del coinvolgimento e un aumento del turnover (O'Reilly et al., 1991).

1.4. Il processo di attuazione del quiet quitting

Nei diversi contributi presentati emerge una chiara configurazione del quiet quitting, ossia che rappresenta una risposta a dinamiche organizzative sfavorevoli.

Il dipendente tenderà a impegnarsi quando riscontrerà una congruenza tra ciò che la sua percezione e ciò che realmente l'organizzazione offre (Rousseau, 1995).

Quindi, l'attuazione del quiet quitting si configura come esito di un processo cognitivo ed emotivo che porta come conseguenza la regolazione l'impegno.

Il focus principale non è sul comportamento, poiché quello non è ancora avvenuto, bensì sugli aspetti cognitivi che stanno alla base e portano all'attuazione del fenomeno.

Per giusta ragione come hanno evidenziato nel libro: "Employee retention and turnover" Hom et al (2019), il disimpegno può manifestarsi tramite delle specifiche "withdrawal cognitions" ovvero cognizioni di ritiro.

Queste rappresentano l'insieme di pensieri, valutazioni e riflessioni mentali attraverso cui il lavoratore sceglie di prendere le distanze dal punto di vista psicologico dal lavoro, mettendo in discussione il proprio coinvolgimento.

Il lavoratore nella fase di riflessione cognitiva arriva alla conclusione che il rapporto con l'organizzazione non è bidirezionale e bilanciato.

Nel momento in cui arriva a questa consapevolezza si attua una ridefinizione dei confini del ruolo che porta a delimitare quali attività che fanno parte del ruolo da quelle che invece possono essere viste come un surplus nell'attività lavorativa.

L'aspetto più importante è la cosiddetta la valutazione della condizione cognitiva, questa rappresenta la convinzione che un maggiore sforzo non produca benefici proporzionati e né cambiamenti significativi (Adams, 1965).

Questo tipo di valutazione porta alla scelta di chiusura sulle possibilità di aspettative future.

Ed è proprio attraverso questa valutazione che il lavoratore tenderà a mantenere stabile la sua idea nel tempo, poiché viene valutato qualsiasi segnale da parte dell'organizzazione come conferma delle proprie riflessioni.

Ciò che ne consegue è una progressiva scissione dell'identità del lavoratore, che porta a distinguere il sé individuale dal ruolo lavorativo.

Questo può essere nocivo per le organizzazioni, poiché l'identificazione con la cultura aziendale rappresenta un elemento fondamentale, permettendo ai lavoratori di sentirsi

parte dell'organizzazione, di impegnarsi maggiormente e di aumentare le performance (Kah, 1990).

In questo caso, si riduce l'investimento emotivo e simbolico nei confronti del ruolo, prediligendo il ritiro come forma di protezione del benessere individuale (Sluss & Ashforth, 2008).

L'intero processo costituisce una forma di legittimazione interna del quiet quitting da parte del lavoratore, attraverso cui costruisce internamente una propria narrazione coerente con i propri pensieri, riducendo il conflitto interno e rendendo il comportamento stabile nel tempo.

Capitolo 2: Le emozioni nei contesti organizzativi: fondamenti teorici e implicazioni per il Quiet Quitting.

2.1. L'evoluzione del concetto di emozione: dalle radici biologiche ai processi cognitivi.

Lo studio scientifico delle emozioni prende avvio nella seconda metà dell'Ottocento, con Darwin (1872) nel suo libro: L'espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali, in cui propone una visione evoluzionistica del fenomeno emotivo.

In particolare, secondo lo scienziato, le emozioni hanno radici biologiche e rappresentano il risultato della selezione naturale.

Le espressioni emotive sono in larga parte universali e condivise tra specie diverse, poiché derivano da comportamenti utili alla sopravvivenza. Attraverso l'osservazione comparata tra esseri umani e animali, individua una continuità evolutiva delle emozioni, sottolineandone la loro funzione adattiva.

Nello specifico le emozioni orientano il comportamento, favoriscono la comunicazione sociale e aumentano le probabilità di sopravvivenza dell'individuo (White, 2009).

Per questa ragione la tradizionale opposizione tra emozione e ragione viene progressivamente superata, riconoscendo che le emozioni non costituiscono impulsi ciechi ma forme di valutazione cognitiva che attribuiscono significato e importanza agli eventi (Nussbaum, 2004).

Un altro contributo fondamentale è quello di James (1884), nel suo saggio "What is an Emotion?" in cui mette in risalto il rapporto tra emozione e corpo.

Secondo questa prospettiva teorica non sono le emozioni a generare le reazioni fisiologiche, bensì il contrario: è la percezione dei cambiamenti corporei a costituire l'esperienza emotiva.

In particolare, non tremiamo perché abbiamo paura, ma proviamo paura perché percepiamo il tremore del nostro corpo.

Tale impostazione attribuisce al corpo un ruolo primario nella genesi dell'esperienza emotiva.

Questa prospettiva è stata successivamente messa in discussione da Cannon (1927), il quale propone un modello alternativo, in cui esperienza soggettiva ed attivazione fisiologica si verificano simultaneamente e hanno origine direttamente dal cervello.

Negli anni Ottanta del Novecento il dibattito si amplia ulteriormente.

Autori come Lazarus (1991), Gross (1998) e Scherer (2005) concepiscono le emozioni come processi psicofisiologici complessi che includono almeno tre componenti integrate (Halperin & Pliskin, 2015).

La prima componente è la risposta fisiologica che comprende le modifiche corporee automatiche come, ad esempio, aumento della frequenza cardiaca o tensione muscolare.

La seconda componente è l'esperienza soggettiva che rappresenta il vissuto interno dell'emozione

Infine, il terzo e ultimo corrisponde alla valutazione cognitiva, questa consiste nel processo interpretativo attraverso cui l'individuo attribuisce significato alle situazioni.

Pertanto, secondo questa impostazione teorica, non è lo stimolo in sé a generare l'emozione, ma il significato che l'individuo attribuisce all'evento.

Un esempio potrebbe configurarsi nel caso in cui uno studente si trova a seguire una lezione lunga e ripetitiva:

1. La risposta fisiologica si presenta nel momento in cui vi è una bassa attivazione, si configura come il momento in cui si inizia a percepire un senso di stanchezza e un evidente difficoltà nel mantenere l'attenzione.
2. L'esperienza soggettiva può configurarsi nella fattispecie come un senso di vuoto o di tempo che rallenta e non passa mai.
3. La valutazione cognitiva consiste nel fatto che lo studente interpreta il contesto come poco rilevante per i propri obiettivi, poco stimolante e privo di significato personale

Il processo emotivo si configura come una sequenza dinamica che coinvolge valutazione cognitiva, modifiche corporee ed esperienza soggettiva cosciente (Scherer, 2005).

Parallelamente, con i lavori di Russell (1980) e successivamente di Barrett (1999) si afferma una prospettiva bidimensionale dell'esperienza affettiva.

Le emozioni non vengono più considerate come categorie rigide, bensì come configurazioni che emergono lungo due dimensioni fondamentali:

- **Valenza** (piacevolezza/spiacevolezza);
- **Attivazione** (livello di energia o mobilitazione).

Queste dimensioni rappresentano lo scheletro di base dell'esperienza emotiva e consentono di comprendere come emozioni diverse possano condividere la stessa valenza ma differire per esempio per intensità o livello di attivazione.

Un esempio possiamo osservarlo in ambito lavorativo, nel momento in cui un dipendente riceve un nuovo incarico particolarmente impegnativo.

In questo caso, se il lavoratore vede il compito come una sfida stimolante e coerente con le proprie competenze può sperimentare un'emozione caratterizzata da valenza positiva e alta attivazione come l'entusiasmo.

Al contrario, se la stessa situazione viene percepita invece come eccessivamente complessa o minacciosa, può generare uno stato emotivo caratterizzato da valenza negativa e bassa attivazione come l'ansia o tensione.

A livello neurobiologico, LeDoux (2003) mostra come le emozioni possono attivarsi attraverso circuiti neurali automatici prima che intervenga una piena elaborazione cognitiva consapevole. In particolare, questo meccanismo può essere osservato ad esempio quando un lavoratore riceve improvvisamente una critica dal proprio superiore durante una riunione. Prima ancora di riflettere sul contenuto della critica, l'individuo può avere una reazione immediata di tensione fisica e aumento della frequenza cardiaca. Questo tipo di risposta emotiva iniziale si attiva mediante i circuiti neurali automatici, mentre l'elaborazione cognitiva avviene successivamente.

È frequente confondere emozioni e sentimenti utilizzandoli come sinonimi, quando in realtà si tratta di costrutti distinti con configurazioni differenti.

Secondo Damasio (2003) le emozioni rappresentano risposte automatiche dell'organismo. Al contrario, i sentimenti costituiscono la percezione consapevole e soggettiva degli stati corporei.

Le ricerche contemporanee evidenziano inoltre come l'esperienza emotiva non sia universale e identica per tutti, ma profondamente influenzata dai contesti socioculturali e dai modelli di sé prevalenti (Markus & Kitayama, 2003).

L'idea di base è che il modo in cui le emozioni vengono interpretate, vissute e regolate varia in funzione di credenze personali, norme familiari, aspettative sociali e contesto culturale. La stessa emozione può essere considerata legittima o inappropriata a seconda dei valori interiorizzati. Anche la durata, la controllabilità e gli effetti sul funzionamento

individuale dipendono da fattori quali ruminazione, competenze di regolazione emotiva e risorse personali.

In questa prospettiva integrata, le emozioni non possiedono caratteristiche fisse e universalmente condivise, ma si configurano come processi complessi, dinamici e contestuali (Kisley et al., 2024).

Alla luce di questo quadro teorico, le emozioni costituiscono una dimensione strutturale dell'esperienza umana e si manifestano in tutte le relazioni significative, incluse quelle organizzative (Ekman, 2004).

Possono rappresentare risorse preziose, poiché orientano il comportamento e segnalano ciò che è rilevante per l'individuo. Tuttavia, se non riconosciute e regolate adeguatamente, possono trasformarsi in fattori di vulnerabilità (Gross, 2002).

Alla luce dell'exkursus sulla definizione delle emozioni, emerge chiaramente come queste non rappresentano un elemento accessorio nello studio degli individui, in particolare nei contesti organizzativi.

Le emozioni costituiscono una componente fondamentale dell'esperienza umana, poiché permettono di orientare la presa di decisioni, il modo in cui vengono gestite le relazioni e livelli di coinvolgimento all'interno delle organizzazioni.

Il quiet quitting, quindi, non può essere interpretato come un fenomeno isolato, ma può configurarsi come l'esito di vissuti emotivi non riconosciuti e non adeguatamente gestiti nel tempo (Maslach et al., 2012).

Comprendere cosa sono le emozioni significa adottare una lettura più complessa e integrata del rapporto tra individuo e organizzazione, superando spiegazioni riduttive e riconoscendo il ruolo centrale dell'esperienza emotiva nella vita professionale (Ashkenazy & Daus, 2002).

2.2. Emozioni e comportamento organizzativo: dinamiche affettive, clima e investimento lavorativo

Per molto tempo gli studi economici e organizzativi si sono basati su modelli di razionalità piena e ottimizzata, in cui l'individuo veniva descritto come un decisore perfettamente informato e coerente (Simon, 1955).

Mediante questa prospettiva le emozioni risultavano marginali ed implicitamente escluse dall'analisi del comportamento organizzativo.

La tradizione economica classica e neoclassica ha infatti privilegiato l'immagine dell'attore razionale orientato alla massimizzazione dell'utilità, trascurando la dimensione affettiva dei processi decisionali e relazionali (Sen, 1987).

A partire dagli anni Novanta si assiste però a quella che viene definita una vera e propria "affective revolution" negli studi organizzativi (Gooty et al., 2009).

In questa fase, le emozioni vengono riconosciute come componenti centrali del comportamento organizzativo, in grado di influenzare le performance individuali, il benessere lavorativo e i processi decisionali (Ashkanasy & Daus, 2002).

L'Affective Events Theory (AET) proposta da Weiss & Cropanzano (1996) mostra come gli eventi quotidiani che si verificano nei contesti lavorativi generano reazioni emotive che incidono direttamente su atteggiamenti quali soddisfazione, coinvolgimento e comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Per questa ragione l'attività lavorativa non può essere circoscritta a un insieme di task da eseguire, bensì rappresenta uno spazio relazionale e identitario nel quale gli individui investono risorse cognitive ed emotive, costruendo significati e definendo il proprio senso di appartenenza (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Parallelamente, in ambito economico alcuni studi hanno posto attenzione agli aspetti soggettivi del benessere che viene visto come completamento degli indicatori economici tradizionali (Frey & Stutzer, 2002), (Kahneman & Krueger, 2006).

Uno tra questi è il paradosso di Easterlin (1974) che ha mostrato come nel breve periodo livelli di reddito più elevanti siano associati a una maggiore soddisfazione individuale; tuttavia, nel lungo periodo l'aumento del reddito non si traduce automaticamente in un aumento duraturo della felicità. Questo suggerisce che il benessere non dipende esclusivamente da variabili economiche oggettive, ma anche da fattori psicologici e relazionali.

A conferma di questo, lo studio promosso da Oswald et al (2015) ha rilevato come il benessere soggettivo dei lavoratori si traduca in un significativo aumento della produttività.

In particolare, mediante la stimolazione di stati emotivi positivi ad alcuni partecipanti, si è determinato un aumento della produttività di circa il 10-12% in più rispetto al gruppo di controllo a cui non erano stati somministrati.

I partecipanti dell'esperimento mostravano maggiore velocità e accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati.

Questi risultati rafforzano l'ipotesi in cui le emozioni positive costituiscono una risorsa produttiva fondamentale, favorendo concentrazione, aumento delle performance e ampliando il repertorio cognitivo comportamentale (Fredrickson, 2001).

Un altro aspetto interessante nell'ambito delle emozioni riguarda il modo in cui emergono nella dimensione collettiva.

Gli aspetti emotivi, infatti, non si esauriscono solo nella sfera individuale ma incidono, si rafforzano in ambito collettivo e sono essenziali per la costruzione e al mantenimento del clima organizzativo (Bersade, 2002).

Il clima organizzativo rappresenta l'insieme delle percezioni condivise relative alle pratiche e alle relazioni interne all'organizzazione (Porter, 1969).

I meccanismi di condivisione emotiva e gli stati affettivi individuali possono diffondersi nei gruppi di lavoro influenzando la cooperazione, la coesione e la performance (Elfenbein, 2014).

In presenza di un contesto organizzativo che si caratterizza per uno scarso coinvolgimento e limitato supporto, i lavoratori possono scegliere progressivamente di ridurre il proprio impegno nei confronti dell'organizzazione.

La letteratura sulla Perceived Organizational support mostra come la percezione di supporto organizzativo incida sui comportamenti extra ruolo, suggerendo una relazione discrezionale tra il supporto percepito e il livello di coinvolgimento dei lavoratori (Chen et al., 2009).

Il comportamento organizzativo, quindi può essere interpretato come la manifestazione osservabile di dinamiche emotive sedimentate nel tempo che incidono su motivazione, identificazione e coinvolgimento.

In questa prospettiva, il quiet quitting non può essere visto come una scelta improvvisa, né esclusivamente di carattere individuale ma come l'esito di una progressiva trasformazione delle dinamiche organizzative, capaci di generare stati emotivi negativi che nel tempo orientano atteggiamenti e comportamenti professionali.

2.3. Emozioni negative e quiet quitting: criteri teorici di selezione

Nell'analizzare il processo attraverso cui il quiet quitting tende a stabilizzarsi nei contesti lavorativi, la presente ricerca assume una prospettiva emotiva, in linea con l'Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996).

L'idea che sta alla base è che le esperienze emotive quotidiane mediano la relazione tra eventi lavorativi e comportamenti organizzativi, non rappresentano semplici stati interni, ma influenzano atteggiamenti, giudizi e scelte comportamentali nel tempo (Ashkanasy & Daus, 2002).

La scelta di focalizzarsi su ansia/imbarazzo, noia e disgusto risponde a tre criteri teorici principali:

1. L'associazione con le criticità strutturali nei contesti organizzativi

Le tre emozioni selezionate emergono tipicamente in presenza di problematiche organizzative ricorrenti.

- **ansia e imbarazzo:** si manifestano in situazioni caratterizzate da ambiguità di ruolo, pressione valutativa e incertezza relazionale (Leary, 2006).
- **noia** è frequentemente associata a compiti ripetitivi, scarsa autonomia e sottoutilizzo delle competenze (Fisher, 1998).
- **disgusto** tende a emergere in presenza di violazioni etiche o comportamenti percepiti come moralmente inappropriati, collegandosi alla letteratura sulle moral emotions di Haidt in (Davidson et al., 2003).

In tal senso, le tre emozioni rappresentano dei segnali affettivi di disfunzioni organizzative differenti ma complementari: relazionali (ansia/imbarazzo), strutturali (noia), morali (disgusto).

2. Impatto sui processi motivazionali e identitari organizzativi

Dal punto di vista motivazionale, tali emozioni incidono sulla qualità dell'investimento lavorativo.

Secondo la Self-Determination Theory di Deci & Ryan (1985), la frustrazione dei bisogni di autonomia, competenza e relazione compromette la motivazione intrinseca.

- L'ansia segnala minaccia alla competenza o alla stabilità del ruolo.
- La noia segnala frustrazione del bisogno di stimolazione e crescita.
- Il disgusto può indicare una frattura tra valori personali e cultura organizzativa, con impatto sull'identificazione (Vallerand, 2000).

3. Direzionalità comportamentale verso il ritiro

Secondo la prospettiva funzionale delle emozioni Frijda (1986), ogni emozione possiede una specifica tendenza all'azione:

- L'ansia orienta verso evitamento e protezione.
- La noia orienta verso disimpegno o ricerca di alternative.
- Il disgusto orienta verso distanza e rifiuto (Rozin et al., 2012).

Tutte e tre le emozioni se persistenti, possono favorire dinamiche di disimpegno coerenti con il Job Demands–Resources model di Schaufeli et al (2009), secondo cui uno squilibrio tra richieste e risorse attiva processi di deterioramento motivazionale.

Pertanto, la ripetuta esposizione a stati di ansia, noia o disgusto può progressivamente erodere l'engagement e favorire una ridefinizione difensiva del rapporto con l'organizzazione.

Il quiet quitting può dunque essere interpretato come una risposta regolativa a tale accumulo emotivo, piuttosto che come semplice scelta individuale isolata.

2.4. La noia lavorativa nel quadro interpretativo del quiet quitting

La noia si configura per essere uno stato affettivo negativo caratterizzato da un basso livello di attivazione, scarso coinvolgimento e stimoli limitati (Dinic et al., 2018).

In ambito organizzativo la noia può influenzare negativamente la performance e la motivazione dei lavoratori, incidendo sulla qualità del lavoro, sulla produttività e sulla soddisfazione professionale (Fischer, 1998).

Questa risulta maggiormente presente nei ruoli che richiedono compiti ripetitivi e quando si percepisce una scarsa valorizzazione del ruolo in termini di sviluppo e crescita (Hooff & Hooff, 2018).

In particolare, i livelli di monotonia portano a un abbassamento della concentrazione e vigilanza, con delle ripercussioni anche in termini di sicurezza per i lavoratori (Eastwood et al., 2012).

La noia come emozione negativa possiamo riscontrarla in due particolari situazioni:

1.Quando le competenze dell'individuo sono superiori alle difficoltà del compito.

Ad esempio, un lavoratore con un'elevata esperienza e competenza specialistica, che svolge attività altamente standardizzate e ripetitive, può sperimentare una condizione di monotonia che genera una perdita di interesse e un progressivo disinvestimento.

2.Quando la struttura del compito richiede poca attenzione o impegno.

Un esempio esplicativo può rappresentare quando un lavoratore incaricato di sorvegliare un sistema automatizzato che raramente presenta anomalie, può sperimentare la monotonia a causa della scarsa necessità di intervento attivo e della limitata presenza di stimoli.

In entrambi i casi si produce una rottura dell'equilibrio tra richieste del lavoro e risorse personali, con una conseguente perdita di significato attribuito all'attività lavorativa svolta (Schaufeli et al., 2009).

Oltre agli effetti sulla performance, la letteratura ha riscontrato delle possibili conseguenze sul sistema nervoso autonomo, osservabili attraverso la variabilità della frequenza cardiaca (HRV) indicatore degli intervalli tra un battito cardiaco e l'altro.

Pertanto, la noia prolungata può comportare maggiore vulnerabilità allo stress, possibili rischi cardiovascolari, alterando il benessere psicofisico dell'individuo (Seppälä et al., 2024).

Le caratteristiche strutturali dell'organizzazione possono influenzare le attività lavorative, aspetti come autonomia, varietà delle competenze, identità e significatività dei compiti (Oldham & Hackman, 1981).

Quindi, quando le attività risultano ripetitive, scarsamente sfidanti o prive di un chiaro impatto, il lavoratore può sviluppare una percezione di inutilità o rilevanza del proprio contributo all'interno dell'organizzazione.

La noia può inoltre riflettere una mancanza di stimoli e opportunità di crescita.

Quando si riscontra un sottoutilizzo delle competenze, e quando il lavoro non soddisfa i bisogni di sviluppo e autorealizzazione dell'individuo, questo può determinare un calo di motivazione intrinseca (Vallerand, 2000).

Infine, può manifestarsi quando si evince un disallineamento tra aspettative e realtà lavorativa. In particolare, quando le aspettative iniziali relative allo sviluppo e il coinvolgimento del ruolo non trovano riscontro nell'esperienza concreta, questo fa emergere una percezione di mancato adempimento del contratto psicologico (Robinson & Morrison, 2000).

Nell'intrecciare il fenomeno del quiet quitting con la noia, è importante fare una distinzione concettuale. Come precedentemente illustrato, la noia si configura per essere uno stato affettivo negativo che in ambito organizzativo emerge in base a una sotto stimolazione del compito e da uno scarso coinvolgimento. Il quiet quitting, invece può essere interpretato come un comportamento o una strategia adattiva, talvolta consapevole, attraverso cui l'individuo ristabilisce un equilibrio tra richieste lavorative e risorse personali (Hobfoll, 2001).

Pur trattandosi di fenomeni distinti uno emotivo e l'altro comportamentale, essi possono essere rivisti mediante una prospettiva integrata. La noia, infatti, può rappresentare un segnale precoce di una mancata corrispondenza tra bisogni psicologici e caratteristiche del lavoro, che, se non intercettata e gestita in tempo, può evolvere in forme più strutturate di disimpegno (Bakker & Demerouti, 2013).

Un possibile punto di partenza per contrastare la noia nei contesti organizzativi consiste nel progettare ruoli maggiormente stimolanti, incrementando la varietà dei compiti, favorendo l'autonomia decisionale e creando opportunità di sviluppo.

Secondo il Job Demands Resources, un buon equilibrio nelle richieste dei compiti e delle risorse lavorative può attivare processi dinamici di rafforzamento del benessere lavorativo nel tempo, evitando conseguenze disfunzionali (Schaufeli et al., 2009).

Quindi, alla luce del quadro teorico, la scelta della noia come stato emotivo e risponde alla necessità di comprendere come condizioni di sotto attivazione e poca stimolazione possono configurarsi come elementi predittori per il disimpegno organizzativo.

La base è che la noia acquisisca una funzione segnaletica, mettendo in risalto una condizione di squilibrio tra il bisogno di significato, crescita e coinvolgimento dell'individuo e le caratteristiche strutturali dell'organizzazione.

2.5. Il disgusto organizzativo nei processi di disidentificazione e ritiro.

Il disgusto è tradizionalmente definito come un'emozione di base associata a una reazione di rifiuto verso stimoli, percepiti come contaminati o moralmente riprovevoli (Shimp & Stuart, 2004).

Inizialmente il disgusto è stato studiato in relazione alla contaminazione fisica e al modo in cui questa emozione svolga una funzione adattiva di protezione dell'organismo (Rozin et al., 2012). Progressivamente il disgusto è stato esteso alla sfera sociale e organizzativa. In particolare, viene evidenziato come questo possa emergere in risposta a comportamenti percepiti come ingiusti o moralmente inappropriati.

A tal proposito, secondo Jones (2000) il disgusto emerge quando:

1. vi è una percezione di ingiustizia → il disgusto può attivarsi quando il lavoratore interpreta una situazione come moralmente scorretta.

Un esempio possiamo rinvenirlo quando a fronte di risultati economici positivi, la dirigenza decide di non riconoscere dei premi o aumenti promessi, giustificando la scelta non in modo trasparente.

2. Presenza di comportamenti non etici → emerge quando il lavoratore viene esposto a condotte che violano standard etici condivisi.

Ad esempio, un responsabile che manipola i dati o report per migliorare i risultati di performance.

3. Incoerenza valoriale con l'organizzazione → in questo caso il disgusto si attiva quando vi è una frattura tra i valori personali dell'individuo e quelli dell'organizzazione.

Questo può avvenire quando un dipendente attribuisce centralità alla collaborazione e si trova inserito in un contesto organizzativo fortemente competitivo e aggressivo.

Come evidenziato da Hatemi & McDermott (2012), il disgusto attiva dei meccanismi psicologici orientati verso la separazione dell'oggetto percepito come contaminato, generando una tendenza al distanziamento e di riduzione del contatto.

Questa dinamica è fondamentale per il contesto organizzativo, poiché pratiche percepite dal lavoratore come scorrette portano lo stesso a prendere le distanze, riducendo il coinvolgimento e l'identificazione organizzativa.

A differenza di altri stati emotivi, il disgusto implica una valutazione qualitativa dell'ambiente in termini morali. In linea con (AET), gli eventi lavorativi vengono interpretati come violazione di principi morali del contratto psicologico e possono

generare risposte emotive che incidono sugli atteggiamenti e comportamenti organizzativi (Weiss & Cropanzano, 1996).

Inoltre, la letteratura mette in luce il legame bidirezionale tra disgusto e giudizio morale: l'esperienza di avversione può intensificare maggiormente le valutazioni morali contribuendo a una rappresentazione negativa dell'organizzazione (La Rosa & Mir, 2013).

Pertanto, alla luce di tali contributi, il Quiet quitting può configurarsi come una manifestazione comportamentale coerente con la funzione adattiva del disgusto.

Come evidenziano Hobfoll et al (2018), mediante la teoria della conservazione delle risorse (COR), gli individui tendono a proteggere e preservare le risorse che considerano centrali e in condizioni di minaccia possono attivare delle modalità di difesa e auto conservazione.

La riduzione volontaria dell'impegno lavorativo può quindi configurarsi come una possibile strategia di evitamento e protezione individuale, piuttosto che come semplice forma di disinteresse.

2.6. Ansia e imbarazzo organizzativo: minaccia percepita e protezione delle risorse

L'ansia di stato è stata definita da Doby & Caplan (1995) come una risposta emotiva temporanea caratterizzata da tensione, apprensione e attivazione fisiologica, che emerge in relazione alla percezione di possibili esiti negativi futuri.

In ambito organizzativo l'ansia può manifestarsi in presenza di elementi quali:

1.Ambiguità del ruolo: avviene quando un dipendente riceve un incarico generico senza interlocutori chiari e senza obiettivi misurabili (House & Lirtman, 1970).

Tale considerazione è stata oggetto di analisi critica in relazione alla sua misurazione per quanto riguarda l'ambiguità e conflitto (Shepherd & Fine, 1994).

2.Incertezza organizzativa: emerge quando si percepisce un senso di incapacità nell'adempiere ai propri obblighi, questo può generare uno stato psicologico caratterizzato da ansia e tensione (Reynolds et al., 2012).

3.Pressione valutativa: si configura come la costante pressione temporale spesso associata al giudizio e alla comparazione generale, questo porta ansia da prestazione e paura di fallire.

4.Cambiamenti strutturali organizzativi: rappresentano eventi potenzialmente stressanti in quanto riducono la prevedibilità, attivando processi di valutazione cognitiva e di minaccia percepita.

L'incertezza che caratterizza le fasi iniziale del cambiamento è stata associata a reazioni emotive intense come ansia e strain lavorativo (Rafferty et al., 2013).

L'imbarazzo, invece, si configura come un'emozione sociale auto consapevole che emerge quando l'individuo percepisce di aver violato norme implicite o di essere oggetto di valutazione negativa da parte degli altri (Lewis, 1995).

Secondo Miller (1996), Tangney & Dearing (2002) esso è spesso legato a:

1.Consapevolezza pubblica del sé, questa riguarda la percezione della propria immagine che viene esposta al pubblico e che può generare un giudizio negli altri.

2.Contesti di esposizione sociale, l'emozione dell'imbarazzo emerge nei contesti sociali ed è spesso accompagnata da esposizioni fisiologiche come il rossore.

3.Connessione al timore di perdita di immagine o status, l'imbarazzo comporta una forte preoccupazione per la percezione altrui e per l'immagine sociale del sé.

Dunque, l'imbarazzo in ambito organizzativo è strettamente connesso al timore di una minaccia della propria reputazione professionale, attivando una forte focalizzazione sui giudizi altrui e una tendenza a una riduzione dell'esposizione sociale (Davidson et al., 2003).

Lo studio di Dong et al (2013) dimostra come l'imbarazzo attivi una motivazione all'evitamento del contatto sociale e alla salvaguardia della propria immagine, introducendo comportamenti orientati alla protezione verso sé stessi.

La scelta di analizzare in modo congiunto Ansia e Imbarazzo come antecedenti trova una giustificazione nella natura stessa di queste, poiché entrambe sono legate a sensazioni di minaccia e vulnerabilità del sé.

La Teoria dello stress elaborata da Hobfoll (1989) sostiene che queste dinamiche possono essere interpretate come segnali di minaccia nei confronti delle risorse emotive e relazionali dell'individuo.

Quindi, quando l'ambiente lavorativo viene percepito come imprevedibile o socialmente giudicante, il lavoratore può attuare una strategia di riduzione dell'investimento extra ruolo al fine di evitare ulteriori perdite di risorse o di ricevere giudizi negativi.

In questa prospettiva, il quiet quitting rappresenta una strategia di coping difensiva finalizzata alla protezione dell'equilibrio emotivo e della propria immagine professionale.

Capitolo 3: Impostazione teorica della ricerca

3.1. Impostazione epistemologica e Disegno di ricerca

Il presente studio si propone di analizzare la relazione tra emozioni negative e comportamenti riconducibili al quiet quitting nel contesto lavorativo italiano.

A partire dal quadro teorico delineato nei capitoli precedenti, la ricerca adotta un'impostazione ipotetico deduttiva, facendo riferimento ai principali modelli motivazionali e affettivi in ambito organizzativo come la Self Determination Theory di Deci & Ryan (1985), (Vallerand, 2000).

Sulla base di queste fondamenta teoriche vengono formulate specifiche ipotesi e successivamente sottoposte a verifica empirica.

Dal punto di vista epistemologico, lo studio si colloca nel paradigma positivista, secondo cui la realtà sociale e organizzativa può essere conosciuta mediante procedure standardizzate di osservazione, misurazione e verifica empirica (Corbetta, 2015).

Pertanto, pur trattandosi di fenomeni di natura soggettiva, le emozioni vengono rese operative attraverso indicatori misurabili al fine di consentirne l'analisi statistica.

Quindi, il disegno di ricerca è di tipo quantitativo, correlazionale e trasversale.

La rilevazione è stata effettuata in un unico istante temporale e l'unità di analisi è rappresentata dal singolo lavoratore.

La scelta di operare con approccio correlazionale permette di analizzare il grado e la direzione dell'associazione tra emozioni negative e dimensioni del quiet quitting, senza prevedere nessun tipo di manipolazione sperimentale delle variabili.

Questo permette che i risultati possono evidenziare relazioni statisticamente significative senza però consentire di stabilire nessi causali tra i fenomeni oggetto di studio.

La natura della ricerca che si basa su una rilevazione effettuata in un unico istante temporale, non consente di osservare l'evoluzione delle variabili nel tempo, questo si configura come un ulteriore limite aggiuntivo sulla possibilità di stabilire nessi di causalità.

3.2. Il modello teorico operativo

In questo studio gli aspetti emotivi vengono intercettati come dispositivi interpretativi mediante i quali, i lavoratori attribuiscono significato alle proprie esperienze e orientano il proprio comportamento.

Pertanto, risultano connesse alla soddisfazione dei bisogni fondamentali all'interno dell'organizzazione come: autonomia, aumento di competenze e un buon clima relazionale.

La loro piena soddisfazione ha un impatto sul coinvolgimento e investimento dei lavoratori nelle organizzazioni.

Al contrario, l'insoddisfazione di questi aspetti genera forme di a-motivazione, riduzione dell'impegno, portando i lavoratori verso un progressivo abbandono silenzioso.

Sebbene la letteratura abbia indagato il ruolo delle emozioni nel benessere organizzativo e nei processi motivazionali, risulta meno esplorata la funzione di queste come antecedente specifico delle dinamiche del quiet quitting.

Il modello teorico operativo adottato in questa ricerca consente di esaminare il legame delle emozioni con le dinamiche di allontanamento lavorativo.

In linea con la prospettiva di Frijda (1986) ripresa da (Raelin, 2007), secondo cui ogni stato emotivo attiva una specifica tendenza all'azione, le emozioni oggetto di questo studio vengono interpretate come antecedenti di determinati orientamenti comportamentali.

- **La noia** favorisce strategie di riduzione dell'impegno
- **L'ansia e imbarazzo** attivano strategie di protezione e riduzione dell'esposizione
- **Disgusto** si traduce in forme di distacco e rifiuto

Come si può osservare, la loro tendenza all'azione risulta essere coerente con le dimensioni del quiet quitting.

Nel modello teorico operativo, si ipotizza la presenza di una relazione positiva tra intensità delle emozioni negative (ansia e imbarazzo, noia e disgusto) e manifestazione del disimpegno lavorativo. All'aumentare della frequenza o intensità di tali stati emotivi, si prevede un incremento dei comportamenti riconducibili al quiet quitting.

Pertanto, le dimensioni comportamentali relative al fenomeno prese in considerazione nel suddetto modello teorico vengono identificate in:

- **astensione** → rappresenta l'attenersi ai compiti base richiesti dal ruolo
- **riduzione dell'impegno** → si tratta di una riduzione dell'investimento motivazionale nelle attività lavorative, non si dedica più il massimo impegno a tutte le attività
- **disengagement & amotivazione** → rappresenta un calo del coinvolgimento psicologico, dell'identificazione con il ruolo e della spinta intrinseca verso il lavoro.
- **inerzia** → si configura come un atteggiamento passivo e statico, caratterizzato da assenza di iniziativa e scarsa proattività.

Il fenomeno del quiet quitting viene interpretato non come un comportamento improvviso o reattivo, ma come l'esito di un processo emotivo progressivo, in cui stati affettivi negativi reiterati orientano l'individuo verso forme sempre più marcate di abbandono silenzioso.

Le emozioni negative vengono interpretate non come semplici stati transitori, ma come variabili antecedenti capaci di orientare nel tempo le traiettorie comportamentali dei lavoratori.

Questo tipo di impostazione consente di superare una lettura meramente comportamentale del fenomeno, riconducendolo a un quadro psicologico organizzativo, dove le emozioni svolgono una funzione regolativa e orientata all'azione.

Pertanto, il modello delineato costituisce la base per la successiva definizione empirica delle variabili e la verifica delle ipotesi di ricerca, attraverso l'analisi delle relazioni tra intensità delle emozioni negative e manifestazioni di disimpegno lavorativo.

3.3. Ipotesi di partenza

Nel modello teorico delineato le emozioni vengono interpretate come antecedenti del quiet quitting, sulla base di questo si formulano le ipotesi di partenza.

L'idea di base è che ogni stato emotivo attiva una specifica tendenze all'azione.

Pertanto, si ipotizza che l'intensificazione di emozioni come noia, disgusto, ansia e imbarazzo sia associata a un incremento dei comportamenti riconducibili al quiet quitting.

Per quanto riguarda la **noia**: intesa come stato emotivo caratterizzato da scarso coinvolgimento e mancanza di stimoli significativi, può favorire strategie di disinvestimento e progressivo distacco dal ruolo lavorativo.

La noia segnala una condizione di sotto stimolazione e scarso coinvolgimento nelle attività svolte.

In particolare, in presenza di compiti ripetitivi, poco significativi e non coerenti con le competenze, il lavoratore percepisce un senso di frustrazione.

Pertanto, per bilanciare le risorse impiegate con i compiti svolti, attua una riduzione per preservare il proprio investimento emotivo nell'attività lavorativa.

Alla luce di queste premesse, si attuano le seguenti ipotesi.

- **H1a:** Al crescere dei livelli di noia aumentano le forme di riduzione dell'impegno
- **H1b:** Al crescere dei livelli di noia aumenta l'astensione lavorativa.
- **H1c:** Al crescere dei livelli di noia aumenta il disengagement e l'amotivazione dei lavoratori.
- **H1d:** Al crescere dei livelli di noia aumenta l'Inerzia.

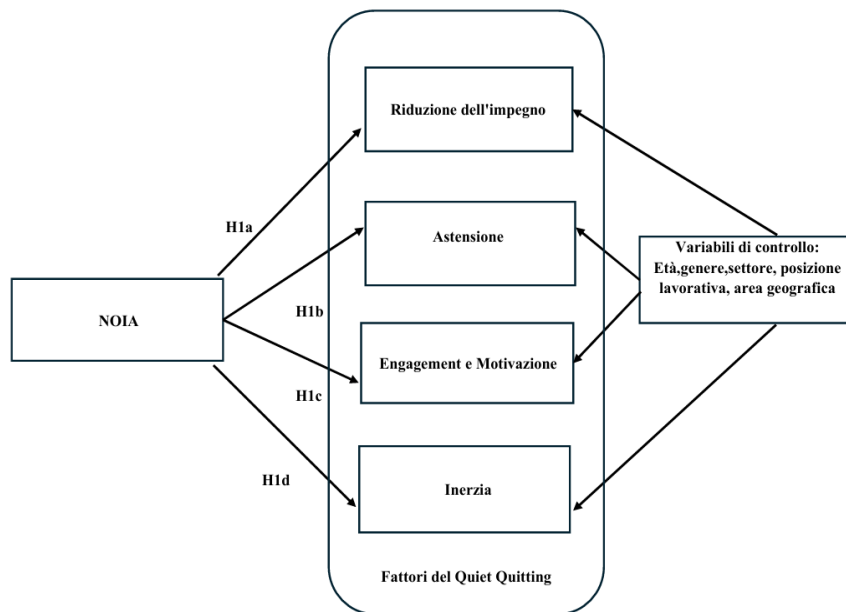


Figura 3.1: “Research Model”
Fonte: elaborazione propria

Il disgusto è un’emozione associata al rifiuto e al distacco psicologico, questo può tradursi in un progressivo allontanamento dall’organizzazione, portando a un abbassamento del coinvolgimento.

Nei contesti organizzativi, questa emozione emerge quando il lavoratore entra in contatto con comportamenti inappropriati o pratiche percepite come moralmente inaccettabili. In tali circostanze tende a prendere le distanze dall’organizzazione poiché percepisce una incoerenza valoriale.

Pertanto, si prendono in considerazione le seguenti ipotesi:

- **H2a:** Al crescere dei livelli di disgusto aumenta la riduzione dell’impegno.
- **H2b:** Al crescere dei livelli di disgusto aumenta l’astensione
- **H2c:** Al crescere dei livelli di disgusto aumenta il disengagement e l’amotivazione
- **H2d:** Al crescere dei livelli di disgusto aumenta l’inerzia.

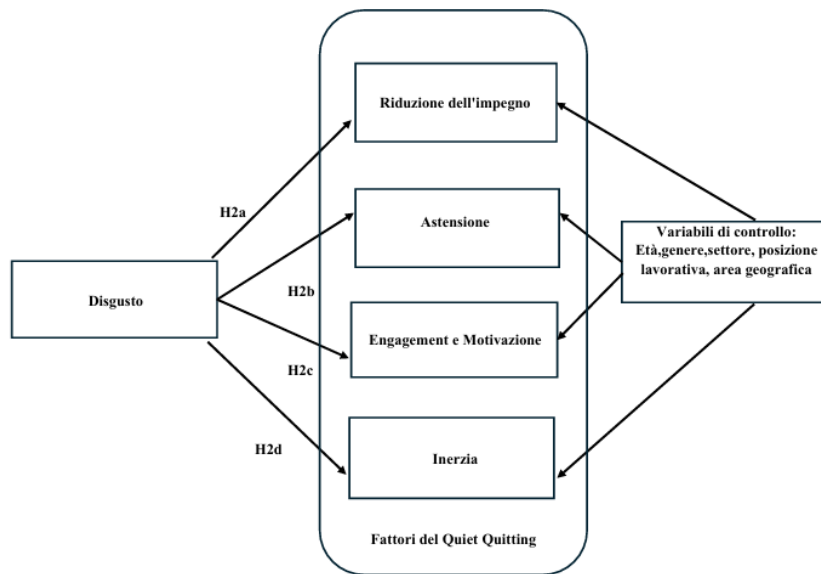


Figura 3.2: “Research Model”
Fonte: elaborazione propria

L’ansia e l’imbarazzo rappresentano emozioni legate all’esposizione e alla vulnerabilità, possono attivare strategie di protezione riduzione dell’impegno.

Queste possono attivare strategie di protezione volte a ridurre il rischio per i lavoratori di esporsi a ulteriori situazioni percepite come minacciose. In tal senso, il lavoratore può scegliere di ridurre il proprio livello di impegno o partecipazione, per limitare l’esposizione a possibili giudizi o esperienze di fallimento.

In merito a questi aspetti emotivi vengono stabilite le seguenti ipotesi:

- **H3a:** Al crescere dei livelli di ansia e imbarazzo aumentano i livelli di riduzione dell’impegno lavorativo.
- **H3b:** Al crescere dei livelli di ansia e imbarazzo aumenta l’astensione
- **H3c:** Al crescere dei livelli di ansia e imbarazzo aumenta il disengagement e l’amotivazione
- **H3d:** Al crescere dei livelli di Ansia e Imbarazzo aumenta l’inerzia.

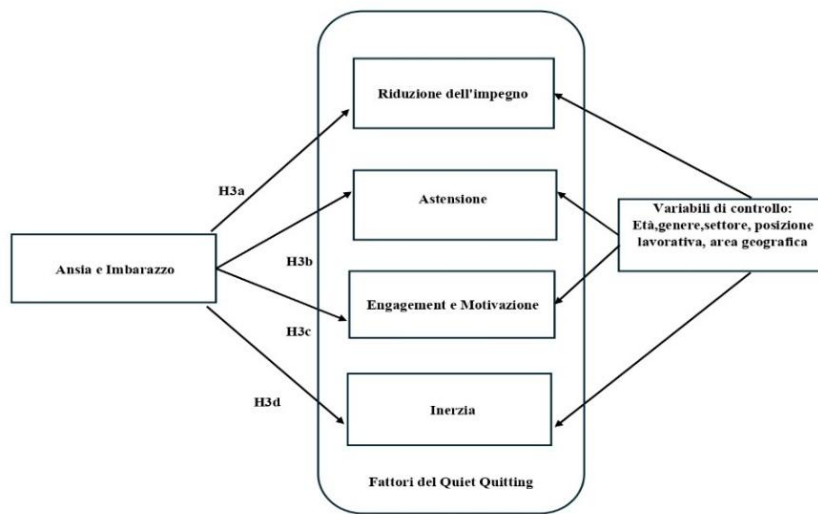


Figura 3.3: “Research Model”
 Fonte: elaborazione propria

Alla luce di queste considerazioni, le ipotesi formulate guideranno l’analisi empirica nelle sezioni successive, al fine di verificarne la validità

Capitolo 4: Metodologia

4.1. Campione e procedura di somministrazione

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca è stata condotta un'indagine osservazionale di tipo trasversale, mediante la somministrazione di un questionario strutturato in modalità online.

La scelta è ricaduta su un approccio metodologico quantitativo, dovuto alla necessità di analizzare la relazione tra le emozioni negative, noia, disgusto, ansia e imbarazzo e i comportamenti riconducibili al fenomeno del quiet quitting.

Il questionario è stato diffuso prevalentemente attraverso i canali social: LinkedIn, Facebook e Instagram, mediante la pubblicazione iniziale di un post informativo volto a suscitare l'interesse dei lavoratori.

Successivamente, i potenziali partecipanti sono stati contattati singolarmente e invitati alla compilazione dello strumento.

La diffusione è stata ulteriormente supportata dal passaparola, consentendo di ampliare la platea di partecipanti e di raggiungere il numero adeguato alle successive analisi statistiche.

Questa modalità di reclutamento si configura come un campionamento non probabilistico di tipo conveniente, anche se non è stato offerto nessun incentivo economico per agevolare la partecipazione allo studio.

La rilevazione si è svolta nel periodo compreso tra la fine di agosto 2025 e novembre 2025.

La partecipazione allo studio era su base volontaria e tutelata dall'anonimato.

Infatti, per proseguire con la compilazione era necessario acconsentire al trattamento dei dati personali. In conformità degli artt. 13 e 14 del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (Reg. UE 2016/679 – GDPR) e all'art. 13 del d.lgs. 196/2003 e successive modificazioni.

Il questionario è stato inviato a 179 potenziali partecipanti e sono state raccolte

100 risposte complete, registrando un tasso di risposta pari al 55,9%.

Sono state considerate valide le compilazioni complete in ogni loro parte, escludendo eventuali risposte parzialmente compilate.

Per poter partecipare allo studio, i rispondenti dovevano possedere alcuni criteri: (i) dovevano essere lavoratori dipendenti nel periodo di somministrazione del questionario, (ii) potevano appartenere sia al settore pubblico o privato, (iii) dovevano svolgere la propria attività in Italia, (iv) dovevano avere un'età compresa tra i 20-65 anni.

Questi criteri sono stati realizzati al fine di garantire la coerenza con l'obiettivo di indagare il fenomeno del quiet quitting nel contesto lavorativo contemporaneo italiano, mantenendo allo stesso tempo una sufficiente eterogeneità del campione.

Lo strumento di rilevazione è stato realizzato mediante la piattaforma Microsoft form, questo ha consentito una raccolta rapida ed efficiente dei dati, nonché l'esportazione automatica in formato Excel per le successive elaborazioni statistiche.

Il tempo medio di compilazione è stato mediamente pari a 9 minuti e 34 secondi, questa durata ha garantito una buona sostenibilità dello strumento, riducendo il rischio di abbandono, di risposte superficiali e di un possibile affaticamento da parte dei rispondenti.

4.2 Strumenti e Variabili: emozioni negative e quiet quitting

Al fine di rendere operativi i costrutti teorici oggetto dello studio, il questionario somministrato era articolato in diverse sezioni, ciascuna dedicata alla rilevazione di specifiche dimensioni psicologiche organizzative.

Le scale utilizzate nel questionario erano originariamente sviluppate in lingua inglese. Pertanto, per garantire l'accuratezza linguistica e concettuale degli strumenti, le scale sono state tradotte in lingua italiana seguendo la tecnica del back translation proposta da Brislin (1970).

La procedura prevede una prima traduzione degli item dalla lingua originale alla lingua di destinazione, in questo caso italiano, da parte di un traduttore bilingue.

Successivamente, una seconda traduzione viene effettuata da un altro traduttore indipendente che riporta il testo dalla lingua di destinazione alla lingua originale.

Il confronto tra la versione originale e la versione nuovamente tradotta consente di individuare eventuali discrepanze semantiche e di apportare le necessarie correzioni, garantendo equivalenza dei costrutti dal punto di vista concettuale.

Le variabili considerate sono 7, divise in 2 categorie: dipendenti (inerzia, riduzione dell'impegno e astensione) e indipendenti (disgusto, noia, ansia e imbarazzo).

-Variabili Dipendenti: Quiet Quitting

Le variabili dello studio sono rappresentate dalle dimensioni che intercettano il *quiet quitting*.

-Scala quiet quitting

La scala è composta da item valutati mediante una scala Likert a 5 punti, con valori compresi tra 1 (“fortemente in disaccordo”) e 5 (“fortemente in accordo”) (Galanis et al. 2023).

Punteggi più elevati indicano una maggiore tendenza a manifestare comportamenti riconducibili al fenomeno del quiet quitting, quali la riduzione dell’impegno lavorativo e il progressivo distacco dal ruolo professionale.

Nel presente studio la scala ha mostrato una buona affidabilità interna (α di Cronbach = 0.878).

Il quiet quitting è stato reso operativo attraverso tre dimensioni comportamentali: riduzione dell’impegno, astensione e inerzia.

L’item dell’Disengagement & Amotivazione è stato utilizzato per misurare la percezione di supporto e di coinvolgimento organizzativo dei lavoratori.

È stato costruito un indice sintetico attraverso l’aggregazione degli item.

Anche in questo caso le risposte sono state rilevate su scala Likert a 5 punti (1=“fortemente in disaccordo”; 5=“fortemente d’accordo”), (Galanis et al. 2023).

L’affidabilità interna della scala è risultata particolarmente elevata con un α di Cronbach pari a 0.92 confermando la solidità dello strumento.

-Variabili indipendenti

Le emozioni negative oggetto di studio noia, disgusto, ansia e imbarazzo sono state considerate come variabili indipendenti, in quanto viste come antecedenti delle dinamiche del quiet quitting.

-Scala Emozioni

Le emozioni sono state rilevate mediante una scala Liker a 5 punti con una scala che va da “mai” a “sempre” di Hershcovis et al (2017), in cui sono misurate:

la noia (α di Cronbach =0.814), il disgusto (α di Cronbach =0.661), l’ansia e l’imbarazzo (α di Cronbach = 0.793).

Punteggi elevati indicavano una maggiore frequenza o intensità dell'esperienza emotiva negativa in quel determinato contesto lavorativo.

In linea con il modello teorico adottato, queste emozioni sono state interpretate come stati affettivi in grado di attivare specifiche tendenze all'azione, orientando progressivamente il lavoratore verso forme di disimpegno.

Per ogni singolo item di ogni variabile, sia essa dipendente che indipendente, è stato calcolato il quiet quitting indicator medio, ottenuto facendo la media ponderata del totale delle risposte date dagli intervistati (peso da 1 a 5).

Infine, è stato calcolato il Quiet Quitting Index composite (QQI) dato dalla somma delle medie ponderate ottenute dai singoli item e diviso per il numero di domande prese in considerazione per quel determinato fattore.

Nel seguente modello il QQI è il parametro principale che misura, in maniera predittiva, il possibile manifestarsi delle tendenze al fenomeno del quiet quitting.

-Variabili di controllo

Per quanto riguarda le variabili di controllo utilizzate nel modello sono state: età, livello di istruzione, posizione lavorativa, area geografica e settore di appartenenza.

La variabile genere è una variabile binaria che assume valore 0 per gli uomini e 1 per le donne.

La variabile età è una variabile ordinale a tre punti ed è stata codificata nel seguente modo: (1= ≤ 29 anni, 2=30-49 anni, 3= ≥ 50 anni).

Il livello di istruzione è una variabile ordinale a tre punti (1= diploma scuola secondaria superiore; 2= laurea triennale; 3= laurea magistrale/vecchio ordinamento e master).

La variabile posizione lavorativa è una variabile multinomiale a tre punti (1= “membro del gruppo lavoratore”; 2= “manager intermedio”; 3= “dirigente apicale”).

L'area geografica è una variabile multi-nominale a quattro punti: (1= Nord est; 2= Nord ovest; 3= Centro e 4=Sud).

Infine, il settore di appartenenza dava la possibilità di scegliere tra diversi settori, al fine delle analisi sono stati raggruppati in due articolazioni (settore privato 0; settore pubblico 1).

Il settore privato comprende industria, commercio, logistica, tecnologia, turismo e servizi finanziari; il settore pubblico racchiude pubblica amministrazione, sanità e istruzione. Queste variabili che possono avere un impatto nella gestione degli aspetti emotivi in relazione al quiet quitting (Maslach & Jackson, 1981).

I dati raccolti sono stati successivamente elaborati mediante Excel per l'inserimento del file all'interno del software statistico.

Le analisi statistiche sono state effettuate attraverso il software Jamovi (versione 2.3.28).

Capitolo 5: Risultati Ottenuti

5.1. Risultati demografici e Statistiche descrittive

Caratteristiche degli intervistati	%	Caratteristiche luogo di lavoro	%
Genere		Posizione Lavorativa	
Donne	60	Membro del gruppo lavoratore	89
Uomini	40	Manager Intermedio	8
		Dirigente Apicale	3
Educazione		Area Geografica	
Diploma	26	Centro	12
Laurea Triennale	18	Nord Est	34
Altre Laure o Master	56	Nord Ovest	16
		Sud	38
Età		Settore	
=< 29	42	Pubblico	43
30-49	35	Privato	57
>= 50	23		

Note: n=100

Tabella 5.1: Caratteristiche demografiche del campione

Fonte: elaborazione propria

Il campione è composto prevalentemente da donne 60% e uomini 40%.

Per quanto riguarda il livello di istruzione oltre la metà dei partecipanti possiede una laurea magistrale, vecchio ordinamento o un master 56%, il 18% possiede una laurea triennale mentre il 26% ha un diploma di scuola secondaria superiore.

Per quanto riguarda l'età, il 42% dei rispondenti ha un'età pari o inferiore a 29 anni, il 35% rientra nella fascia compresa tra i 30-49 anni, mentre il 23% ha 50 anni o più.

Con riferimento alla posizione lavorativa 89% dei partecipanti ricopre il ruolo di membro del gruppo lavoratore, 8% è manager mentre il 3% è un dirigente apicale.

Le quattro macroaree geografiche rinveniamo: il 38% proviene dal Sud Italia, il 34% dal Nord Est, il 16% dal Nord Ovest e il 12% proviene dal Centro Italia.

Infine, il settore di appartenenza il 57% proviene dal settore privato mentre il 43% proviene dal settore pubblico.

-Statistiche descrittive delle variabili

	Riduzione Impegno	Astensione	Inerzia	Disengagement & Amotivazione	Ansia e Imbarazzo	Disgusto	Noia
Media (QQI)	2.35	1.96	2.13	2.98	2.49	2.30	2.27
Mediana	2.33	1.67	2.00	2.86	2.44	2.33	2.00
DS	0.731	0.760	0.768	0.796	0.641	0.596	0.816
Minimo	1.00	1.00	1.00	1.43	1.00	1.17	1.00
Massimo	5.00	4.33	4.50	4.71	4.38	3.67	4.67

Nota: N=100

Tabella 5.2: Tabella Statistiche descrittive

Fonte: elaborazione propria

Le statistiche descrittive evidenziano livelli moderati per le dimensioni del Quiet Quitting.

Nello specifico la riduzione dell'impegno presenta un Quiet Quitting Index composite QQI= 2.35 e una deviazione standard DS= 0.731.

L'astensione mostra il valore medio più basso con QQI= 1.96 e DS= 0.760.

L'Ansia e l'imbarazzo registrano una media QQI=2.49 e una DS= 0.641, seguite dal Disgusto con una QQI=2.30 e una DS= 0.596.

Infine, la Noia ha una QQI= 2.27 e DS= 0.816.

Al fine di esaminare le relazioni preliminari tra le variabili oggetto di studio è stata calcolata la matrice di correlazione di Pearson, riportata nel paragrafo successivo.

5.2. Matrice di Correlazione

La tabella 5.3 riporta la matrice di correlazione, la quale consente di osservare l'intensità e la direzione delle relazioni lineari tra le variabili considerate.

In particolare, permette di individuare se le variabili risultano positivamente o negativamente associate e di valutare la forza di tali associazioni attraverso i coefficienti di correlazione. Inoltre, consente di identificare eventuali relazioni statisticamente significative tra le variabili, fornendo una prima evidenza empirica dei legami esistenti e supportando preliminarmente le ipotesi di ricerca.

È stato scelto di utilizzare il coefficiente di correlazione di Pearson, in quanto le variabili oggetto di studio sono state trattate come variabili quantitative continue.

Tale metodo risulta particolarmente indicato in presenza di una distribuzione approssimativamente normale dei dati e consente di valutare in modo efficace il grado di associazione tra le variabili considerate. Pertanto, la correlazione di Pearson risulta adeguata ad analizzare le relazioni tra le dimensioni del quiet quitting e le emozioni negative noia, disgusto, ansia e imbarazzo.

Le analisi sono state condotte adottando un livello di significatività statistica pari a $\alpha = .05$.

- Riduzione dell'impegno

Per quanto riguarda la riduzione dell'impegno si evince una correlazione moderata con l'ansia e l'imbarazzo ($r = 0.310$, $p < .001$) e con il disgusto (0.325 , $p < .001$).

La noia invece mostra un valore di correlazione forte ($r = 0.524$, $p < .001$).

- Astensione

L'astensione segue un andamento analogo alla riduzione dell'impegno: mostra relazioni moderate con l'ansia e l'imbarazzo ($r = 0.449$, $p < .001$) e con il disgusto (0.402 , $p < .001$).

Contrariamente a quanto emerso precedentemente, si evince una relazione molto forte con la noia ($r = 0.721$, $p < .001$).

	1	2	3	4	5	6	7
1.Riduzione Impegno	—						
2.Astensione	0.614***	—					
3.Inerzia	0.418***	0.670***	—				
4.Disengagement & Amotivazione	0.159	0.229*	0.390***	—			
5.Ansia & Imbarazzo	0.310***	0.449***	0.428***	0.417***	—		
6.Disgusto	0.325***	0.402***	0.358***	0.561***	0.611***	—	
7.Noia	0.524***	0.721***	0.603***	0.348***	0.560***	0.439***	—

Nota. N = 98 (df = 96). *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Tabella 5.3: Matrice di correlazione

Fonte: elaborazione propria

- Inerzia

L'inerzia mostra relazioni moderate con l'ansia e l'imbarazzo ($r = 0.428$, $p < .001$) e con il disgusto (0.358 , $p < .001$) e infine relazioni forti con la noia ($r = 0.603$, $p < .001$).

- Disengagement & Amotivazione

Il disengagement e l'amotivazione seguono un andamento diverso rispetto ai 3 fattori analizzati precedentemente: si evince una relazione moderata con l'ansia e imbarazzo

($r = 0.417$, $p < .001$) e con la noia ($r = 0.348$, $p < .001$) ma forte con il disgusto ($r = 0.561$, $p < .001$).

Tra le 3 emozioni indagate, la noia risulta essere quella con relazioni più forti (correlazione > 0.5) con tutti i comportamenti predittori del quiet quitting, ad esclusione dell'Disengagement & Amotivazione dove la correlazione è moderata.

5.3. Modelli di Regressioni Lineari

	Mod.1	Mod.2	Mod.3	Mod.4
	Riduzione Impegno	Disengagement & Amotivazione	Astensione	Inerzia
Noia	0.485*** (0.091)	0.344** (0.105)	0.688*** (0.077)	0.476*** (0.086)
Disgusto	0.368** (0.122)	0.707*** (0.114)	0.555*** (0.117)	0.491*** (0.110)
Ansia	0.304* (0.117)	0.510*** (0.117)	0.479*** (0.112)	0.452*** (0.105)
Imbarazzo	-0.329* (0.145)	-0.206 (0.157)	-0.422** (0.150)	-0.239 (0.140)
Genere	-0.071 (0.173)	0.440* (0.173)	-0.043 (0.166)	-0.042 (0.154)
Età 30-49	0.090 (0.254)	0.002 (0.284)	-0.403 (0.272)	-0.635* (0.252)
Manager intermedio	-0.239 (0.391)	0.410 (0.435)	-0.649 (0.417)	-0.896** (0.387)
Dirigente apicale	0.152 (0.166)	0.407* (0.185)	0.044 (0.177)	0.495* (0.206)
Settore (Privato)	0.049 (0.227)	0.391 (0.246)	0.250 (0.236)	0.368 (0.217)
Nord Est	0.217 (0.227)	0.383 (0.253)	0.056 (0.242)	0.307 (0.225)
Sud				
R²	0.364	0.335	0.331	0.490
N	100	100	100	100

Tabella 5.4: Risultati della regressione

Fonte: elaborazione propria

-Modello 1: Riduzione dell'impegno

Nel Mod.1, la noia risulta avere un effetto positivo e altamente significativo sulla riduzione dell'impegno con coefficiente ($\beta = 0.485$, $p < .001$).

Questo risultato indica che all'aumentare dei livelli di noia cresce la tendenza dei lavoratori a ridurre l'investimento e lo sforzo verso le attività lavorative (H1a).

Il disgusto mostra un effetto positivo ($\beta = 0.368$, $p < .001$), confermando l'ipotesi (H2a), secondo cui livelli più elevati di disgusto sono associati a una maggiore riduzione dell'impegno, anche se i risultati fanno emergere un'intensità moderate.

Per quanto riguarda ansia e imbarazzo presentano un effetto positivo ma più contenuto ($\beta = 0.304$, $p < .05$). L'ipotesi (H3a) risulta pertanto confermata, ma con un effetto più debole rispetto alle altre emozioni considerate.

Nel complesso, la noia si configura come il predittore più forte tra le emozioni considerate nello spiegare la riduzione dell'impegno lavorativo. Questo risultato è coerente con quanto si evince nella matrice di correlazione, che mostrava già un'associazione positiva tra la noia e la riduzione dell'impegno.

Per quanto riguarda le variabili di controllo, il genere risulta statisticamente significativo ($\beta = -0.329$, $SE = 0.145$, $p < .05$). La categoria di riferimento sono gli uomini, il coefficiente risulta negativo e questo indica che le donne presentano livelli mediamente inferiori di riduzione dell'impegno.

In altri termini, l'essere uomo risulta associato a una maggiore tendenza alla riduzione dell'impegno lavorativo.

Complessivamente il modello spiega il 36.4% della varianza con $R^2 = 0.36$

-Modello 2: Disengagement & Amotivazione (codificato in modo inverso)

Nel Mod. 2, la noia presenta un effetto positivo e significativo sull'Disengagement & Amotivazione con un coefficiente ($\beta = 0.344$, $p < .01$). Questo risultato indica che livelli più elevati di noia sono associati a un maggiore calo del coinvolgimento e della motivazione. L'ipotesi (H1c) risulta quindi confermata.

Il disgusto risulta avere un effetto positivo e altamente significativo ($\beta = 0.707$, $p < .001$), suggerendo come l'esperienza del disgusto porta a una diminuzione del coinvolgimento e della motivazione. Questo risultato conferma pienamente l'ipotesi (H2c).

L'ansia e l'imbarazzo mostrano un effetto positivo significativo ($\beta = 0.510$, $p < .001$), confermano l'ipotesi (H3c) suggerendo come emozioni legate alla dimensione sociale e valutativa favoriscano forme di distacco lavorativo.

Per quanto riguarda le variabili di controllo l'età (30-49 anni) presenta un effetto significativo ($\beta = 0.440$, $p < .05$), questo indica un maggiore calo di Disengagement & Amotivazione rispetto alla categoria di riferimento.

Inoltre, anche il settore privato mostra un effetto positivo significativo ($\beta = 0.407$, $p < .05$), suggerendo come vi sono livelli più elevati di riduzione del coinvolgimento rispetto al settore pubblico.

Il modello spiega il 33.5% della varianza della variabile dipendente $R^2 = 0.335$.

-Modello 3: Astensione

Nel Mod.3, rinveniamo la noia come predittore più rilevante dell'Astensione con un effetto positivo altamente significativo coefficiente ($\beta = 0.688$, $p < .001$).

Questo risultato conferma l'ipotesi (H1b), indicando che livelli elevati di noia sono associati a una maggiore tendenza ad assumere comportamenti di astensione lavorativa.

Il disgusto presenta un effetto positivo e significativo ($\beta = 0.555$, $p < .001$), confermando l'ipotesi (H2b) con un'intensità moderata e indicando come l'avversione nei confronti del contesto lavorativo possono favorire atteggiamenti di allontanamento o disimpegno.

L'ansia e l'imbarazzo risultano positivamente associati all'astensione ($\beta = 0.479$, $p < .001$). In questo caso l'ipotesi (H3b) risulta confermata con un effetto moderato.

Tra le variabili di controllo, il genere in questo modello risulta significativo ($\beta = -0.422$, $p < .01$), indicando come le donne mostrano livelli mediamente inferiori di astensione rispetto agli uomini.

Nel complesso, il modello spiega il 33.1% della varianza della variabile dipendente $R^2 = 0.331$.

-Modello 4: Inerzia

L'ultimo modello dimostra come tutte le emozioni considerate risultano associate in modo significativo alla dimensione di inerzia lavorativa.

In particolare, la noia risulta avere un effetto positivo altamente significativo ($\beta = 0.476$, $p < .001$), confermando l'ipotesi (H1d) e suggerendo che a livelli più elevati di noia sono associati a comportamenti più passivi e statici nel contesto lavorativo.

Il disgusto presenta un effetto positivo e significativo ($\beta = 0.491$, $p < .001$), indicando che sentimenti di rifiuto o avversione verso il contesto lavorativo possono favorire atteggiamenti di inattività. L'ipotesi (H2d) risulta confermata ma con un'intensità moderata.

L'ansia e l'imbarazzo risulta positivamente associata come dimensione all'inerzia ($\beta = 0.452$, $p < .001$). L'ipotesi (H3d) risulta confermata ma con effetti moderati.

Tra le variabili di controllo, la posizione lavorativa in questo modello risulta significativa, i manager intermedi presentano livelli inferiori di ($\beta = -0.635$, $p < .05$), mentre i dirigenti apicali mostrano livelli ($\beta = -0.896$, $p < .01$) ancora più inferiori rispetto alla categoria membri del gruppo lavoratore.

Il settore privato mostra un effetto positivo significativo ($\beta = 0.495$, $p < .05$), indica livelli più elevati di inerzia rispetto al settore pubblico.

L'area geografica del nord est mostra un effetto marginalmente significativo ($\beta = 0.368$, $p < .10$).

In generale questo modello presenta il maggior potere esplicativo spiegando il 49% della variabile dipendente con un $R^2 = 0.490$.

Capitolo 6: Discussione e Conclusioni

6.1. Discussione e implicazioni teoriche dei risultati

L'obiettivo principale del presente studio era quello di analizzare il ruolo delle emozioni negative nel predire le diverse manifestazioni comportamentali riconducibili al quiet quitting.

Nel complesso, i risultati ottenuti, mediante i modelli di regressione, mostrano una relazione positiva e significativa tra le dimensioni (riduzione dell'impegno, astensione, inerzia, Disengagement & Amotivazione) e le emozioni negative quali noia, disgusto, ansia e imbarazzo.

Tali evidenze risultano coerenti con le prospettive teoriche della AET di Weiss & Cropanzano (1996), secondo cui le emozioni che si vivono nel contesto lavorativo influenzano direttamente gli atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori.

In questa prospettiva, gli eventi e le esperienze quotidiane generano stati emotivi negativi e possono portare i lavoratori a modificare il proprio comportamento organizzativo, favorendo il quiet quitting.

I risultati del modello uno analizzano la riduzione dell'impegno in relazione alla noia, disgusto, ansia e imbarazzo.

Emerge come la noia rappresenti il predittore più forte tra le emozioni considerate.

Il coefficiente β della noia è positivo e altamente significativo.

Questo risultato è in linea con quanto emerso negli studi sulla noia all'interno dei contesti organizzativi, in particolare, quando il lavoro viene percepito come monotono o poco stimolante i lavoratori tendono progressivamente a limitare il proprio investimento psicologico e comportamentale (Fisher, 1999).

In merito al disgusto, anch'esso mostra effetti positivi per quanto riguarda la riduzione dell'impegno ma con un'intensità più debole rispetto alla noia. Quindi, oltre la monotonia anche l'avversione può contribuire a ridurre il livello di impegno nel contesto lavorativo, non in modo particolarmente forte, secondo i dati ottenuti.

La dimensione congiunta dell'ansia e imbarazzo mostra effetti positivi e significativi sulla riduzione dell'impegno, nonostante vi sia, anche in questo caso, un'intensità inferiore rispetto a quella osservate per la noia.

La letteratura tende a considerare l'ansia e imbarazzo come fattori in grado di ridurre l'impegno, poiché i lavoratori adottano strategie di auto protezione nei confronti dei giudizi altrui (Rafferty et al., 2013).

I risultati ottenuti nel presente studio evidenziano effettivamente una relazione positiva e significativa tra l'ansia e imbarazzo e la riduzione dell'impegno.

Tuttavia, sebbene i risultati siano coerenti con quanto evidenziato in letteratura, il ruolo dell'ansia e dell'imbarazzo sembra essere meno centrale nel predire la riduzione dell'impegno rispetto alle altre emozioni.

Per quanto riguarda le variabili di controllo, nel modello 1, si riscontra un effetto significativo nella variabile genere.

La categoria di riferimento è rappresentata dagli uomini, dove il coefficiente β è negativo, questo indica che le donne mostrano livelli mediamente inferiori di riduzione dell'impegno nell'attività lavorativa rispetto agli uomini.

Le lavoratrici possono sviluppare livelli più elevati di responsabilità percepita e di coinvolgimento nelle attività lavorative che le portano a mantenere un investimento costante nella gestione delle attività organizzative a fronte di stati emotivi negativi.

Tuttavia, tale evidenza deve essere interpretata con cautela, poiché il campione analizzato presenta una maggiore presenza di lavoratrici rispetto ai lavoratori. Pertanto, l'asimmetria nella composizione del campione potrebbe influenzare l'estendibilità del risultato.

Il modello di regressione due, prende in considerazione l'engagement e la motivazione e viene mostrato come tutte e tre le emozioni abbiano una relazione positiva e significativa, con intensità diverse.

In particolare, il disgusto emerge come uno dei predittori più forti tra le tre emozioni, questo dato suggerisce come la presenza dello stesso possa incidere profondamente sul coinvolgimento e sulla motivazione nel contesto lavorativo.

La letteratura in merito al Perceived organizational support di Chen et al (2003) richiama l'attenzione su come una bassa percezione di supporto organizzativo, può far sviluppare atteggiamenti di distacco nei confronti dell'organizzazione da parte dei lavoratori, riducendo progressivamente il loro coinvolgimento (Aselage & Eisenberger, 2003).

Per questa ragione, i risultati ottenuti in merito al disengagement e l'amotivazione confermano quanto emerge dalla letteratura organizzativa.

Il coinvolgimento dei lavoratori si abbassa in presenza di emozioni come il disgusto che porta a forme di evitamento nei confronti dell'organizzazione.

A conferma di ciò, viene inoltre evidenziato come il quiet quitting può essere interpretato come una conseguenza di un deficit da mancanza di commitment organizzativo, ovvero di un progressivo indebolimento del legame tra lavoratore e organizzazione (Meyer & Allen, 1991).

L'ansia e l'imbarazzo mostra un effetto abbastanza marcato nei confronti dell'Disengagement & Amotivazione. Questo mette in risalto come contesti lavorativi che generano ansia persistente nei confronti dei lavoratori possono portare questi a distaccarsi come forma di difesa per stessi. In questo caso, in linea con il Job demands-resources proposto da Schaufeli et al (2009), prevede che uno squilibrio tra richieste lavorative e risorse disponibili possono attivare processi di deterioramento motivazionale e del coinvolgimento dei lavoratori.

Tra le variabili di controllo, nel secondo modello, emerge un effetto significativo e moderato per quanto riguarda il settore privato, il quale risulta positivamente associato a un calo dell'Disengagement & Amotivazione.

Questo risultato suggerisce che i lavoratori impiegati nel settore privato tendono a sperimentare livelli più elevati di riduzione del coinvolgimento, rispetto a quelli operanti nel settore pubblico. Una possibile interpretazione è che le condizioni lavorative e le dinamiche organizzative del settore privato possono esporre maggiormente i lavoratori a pressioni o aspettative che nel tempo, favoriscono l'emergere di emozioni negative e una conseguente diminuzione del coinvolgimento, portando verso forme di distacco.

Pertanto, le emozioni negative non producono direttamente il disimpegno lavorativo, bensì tendono a ridurre inizialmente il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori, gettando le basi nel far emergere il fenomeno dell'abbandono silenzioso.

Il terzo modello di regressione prende in esame la dimensione dell'astensione lavorativa. Nello specifico, i risultati evidenziano come la noia assuma un effetto forte, configurandosi come un predittore positivo e altamente significativo dell'astensione.

Tale evidenza risulta coerente con quanto emerso in letteratura, secondo cui la noia porta verso una progressiva disconnessione psicologica dal lavoro e dall'organizzazione (Fisher, 1999).

Il disgusto, così come la dimensione congiunta di ansia e imbarazzo, risultano positivamente associati all'astensione, con effetti di intensità moderata.

Per quanto riguarda le variabili di controllo, emerge un effetto statisticamente significativo per il genere ($\beta = -0.422$, $p < .01$).

Considerando gli uomini come categoria di riferimento, il coefficiente è negativo indica che le donne presentano livelli mediamente inferiori di astensione rispetto agli uomini. In altri termini, l'essere uomo risulta associato a una maggiore tendenza a manifestare comportamenti di astensione lavorativa.

In altri termini, l'essere uomo risulta associato a una maggiore tendenza a manifestare comportamenti di astensione lavorativa, in linea con quanto emerso anche nel modello relativo alla riduzione dell'impegno.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che la tendenza all'astensione è spiegata in larga misura dalla presenza di stati emotivi negativi, piuttosto che dalle caratteristiche sociodemografiche e professionali dei lavoratori.

.

Alcuni studi suggeriscono una prospettiva diversa, Eastwood et al (2012) evidenziano come la noia non conduca necessariamente a comportamenti di passività, ma può stimolare gli individui a ricercare nuove attività o stimoli più significativi.

Attraverso questa prospettiva, la noia si configura come emozione che porta ad attuare comportamenti proattivi piuttosto che verso forme di astensione.

Al contrario, i risultati ottenuti nel presente studio sembrano suggerire che nel contesto lavorativo analizzato, la noia sia maggiormente associata a comportamenti di astensione e riduzione dell'impegno, piuttosto che stimolare la proattività.

Infine, il quarto e ultimo modello, prende come riferimento la dimensione dell'inerzia.

In questo caso, tutte le emozioni prese in considerazione risultano significativamente associate a più elevati di inerzia, mostrando effetti di intensità moderata.

I risultati segnalano che la noia è predominante rispetto alle altre, ma tutte risultano correlate positivamente con l'inerzia.

Per quanto riguarda le variabili di controllo, la posizione lavorativa, in particolare la posizione di manager intermedio, risulta significativamente associata a livelli inferiori di inerzia.

Il coefficiente è negativo, questo indica che rispetto alla categoria di riferimento “membro del gruppo lavoratore”, i manager intermedi tendono a manifestare livelli più bassi di inerzia e passività nel contesto lavorativo. Questo risultato è maggiore nella posizione di dirigente apicale che tende a manifestare effetti inferiori di inerzia rispetto alle tre categorie.

Una possibile interpretazione di questo risultato è che i ruoli manageriali intermedi e dirigenziali, siano caratterizzati da maggiore responsabilità decisionale, coordinamento delle attività e gestione dei collaboratori. Tutto questo richiede una forma di coinvolgimento più forte nelle attività interne all'organizzazione.

Di conseguenza, tali posizioni possono risultare meno compatibili con comportamenti di inerzia o disimpegno lavorativo.

Questo risultato conferma quanto visto in letteratura con la Self determination Theory di Deci e Ryan (1985), in cui viene messo in evidenza come il ruolo possa soddisfare maggiormente i bisogni psicologici fondamentali come autonomia, competenze e relazionalità, portando in questo caso l'assenza dell'inerzia nel contesto lavorativo (Vallerand, 2000).

In termini generali, i risultati ottenuti contribuiscono alla letteratura organizzativa, mettendo in risalto come le emozioni negative, in particolare la noia, possano rappresentare un fattore rilevante per il fenomeno del quiet quitting.

Le evidenze risultano coerenti anche con il quadro teorico di riferimento analizzato, confermando il ruolo centrale delle dinamiche emotive nei comportamenti dei lavoratori. Infine, l'analisi ha permesso di fare luce su alcuni elementi di interesse in relazione alle variabili di controllo prese in considerazione, offrendo ulteriori spunti interpretativi sul fenomeno oggetto di studio.

6.2. Implicazioni pratiche dei risultati

I risultati offrono alcune implicazioni pratiche per le organizzazioni e per la gestione delle risorse umane.

Nel dettaglio, si evince l'importanza di gestire il clima emotivo all'interno delle organizzazioni, questo per evitare che si creino situazioni di conflitto all'interno delle relazioni organizzative.

In ottica di una buona gestione delle pratiche emotive, si dovrebbe puntare a promuovere programmi di mindfulness o momenti di formazione legati alla buona gestione delle emozioni.

Questi interventi possono favorire una maggiore consapevolezza emotiva contribuendo a ridurre gli effetti negativi, permettono creare un maggior coinvolgimento e riducono lo stress nella gestione delle attività.

Un altro aspetto è una buona riformulazione del job design che consiste in una riprogettazione dei ruoli, promuovendo attività lavorative stimolanti che portano a un chiaro sviluppo professionale, al fine di ridurre la percezione di monotonia.

Inoltre, anche la presenza di un maggior supporto organizzativo, attraverso la costruzione di una relazione positiva tra lavoratori e organizzazione. La letteratura ha sottolineato come un elevato livello di supporto percepito possa portare a un maggior coinvolgimento e motivazione dei lavoratori (Aselage & Eisenberger, 2003).

Alla luce dei risultati emersi in merito alla posizione lavorativa, le organizzazioni devono puntare a promuovere corsi di formazione rivolti ai responsabili e ai manager finalizzati allo sviluppo di competenze di leadership emotiva e consapevole.

In particolare, una maggiore attenzione alle dinamiche emotive all'interno dei team può contribuire a prevenire l'emergere di stati emotivi negativi, favorendo un clima lavorativo positivo e collaborativo.

Infine, l'adozione di strumenti di monitoraggio periodico del benessere organizzativo, con un focus sugli aspetti emotivi attraverso l'utilizzo di un questionario interno o mediante forme di ascolto strutturate.

Questo approccio consentirebbe di individuare in maniera precoce i segnali di malessere, intervenendo tempestivamente.

6.3. Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Nonostante i risultati offrano importanti spunti di riflessione, è importante evidenziare alcuni limiti dello studio che non passano inosservati nell'interpretazione delle evidenze empiriche.

In primo luogo, un limite dello studio riguarda la natura del campione utilizzato, che non è di tipo probabilistico.

Nello specifico, i partecipanti sono stati selezionati attraverso modalità non casuali, riducendo così la possibilità che il campione sia rappresentativo della popolazione di riferimento. Tale aspetto limita la generalizzabilità dei risultati, in quanto non è possibile estendere con certezza le evidenze emerse all'intera popolazione.

Di conseguenza, i risultati devono essere interpretati con cautela, tenendo conto della possibile presenza di bias legati alla selezione dei partecipanti.

Un ulteriore aspetto riguarda l'utilizzo del questionario come strumento di raccolta dati. Sebbene esso rappresenti un valido mezzo per rilevare dimensioni difficilmente osservabili, può esporre i partecipanti a possibili bias di risposta. In particolare, si può riscontrare la tendenza a fornire risposte socialmente desiderabili, limitando così la possibilità di cogliere in modo autentico alcuni aspetti emotivi in relazione all'organizzazione.

Inoltre, il questionario è stato somministrato tramite social network, elemento che potrebbe aver ulteriormente influenzato le modalità di partecipazione e la qualità delle risposte raccolte.

In particolare, la modalità di reclutamento dei partecipanti potrebbe aver favorito l'inclusione di soggetti con caratteristiche specifiche, non pienamente rappresentative della popolazione di riferimento. Il selection bias implica che alcuni gruppi potrebbero essere sovra- o sottorappresentati, influenzando così i risultati ottenuti.

Un altro elemento riguarda il non poter stabilire nessi di causalità tra le variabili analizzate ma semplicemente consente di riscontrare associazioni significative tra le emozioni e le dimensioni del quiet quitting.

Questo limite è aggravato dal fatto che i dati sono stati raccolti in un unico istante temporale, questo non consente di stabilire né relazioni causali e né evidenziare le fluttuazioni emotive nel tempo.

Con riferimento a possibili sviluppi futuri, la presente ricerca potrebbe essere approfondita in termini di un campione più ampio in modo da consentire una generabilità dei risultati.

Inoltre, potrebbe essere interessante concentrarsi su ulteriori variabili sociodemografiche e organizzative, come ad esempio realizzare studi comparativi tra diversi contesti culturali al fine di analizzare come il fenomeno del quiet quitting possa manifestarsi in contesti lavorativi e culturali differenti.

Conclusioni

La scelta di approfondire il fenomeno del quiet quitting in relazione alle emozioni negative nasce dall'esigenza di comprendere meglio questa dinamica sempre più diffusa nei contesti organizzativi contemporanei, ma ancora non pienamente esplorata nelle sue manifestazioni emotive.

In particolare, l'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare come emozioni quali noia, disgusto, ansia e imbarazzo possano influenzare le diverse forme di disimpegno organizzativo, tra cui la riduzione dell'impegno, l'astensione, l'inerzia e l'aumento del disengagement e dell'amotivazione.

L'attenzione verso questo tema è inoltre motivata dalla sua rilevanza pratica per le organizzazioni: comprendere come specifici stati emotivi possano favorire forme di disimpegno, consente di individuare leve di intervento più efficaci per promuovere il benessere lavorativo e prevenire dinamiche di distacco progressivo.

Il presente studio si inserisce nel filone dell'Affective Events Theory di Weiss e Cropanzano (1996), contribuendo a rafforzare l'idea che le emozioni quotidiane vissute sul lavoro non rappresentino elementi marginali, bensì fattori centrali nella costruzione dell'esperienza lavorativa e nella determinazione dei comportamenti individuali.

I risultati hanno evidenziato relazioni significative tra le variabili considerate, mettendo in luce come specifici stati emotivi possano favorire dinamiche riconducibili al quiet quitting.

In particolare, la noia emerge come uno dei predittori più rilevanti del disimpegno, mentre disgusto, ansia e imbarazzo contribuiscono in misura variabile al livello di coinvolgimento lavorativo.

Dal punto di vista metodologico, è stata adottata un'analisi quantitativa basata su modelli di regressione che hanno permesso di valutare l'effetto predittivo delle diverse emozioni e delle variabili di controllo sulle dimensioni del disimpegno organizzativo. Questo approccio ha consentito di identificare la direzione e l'intensità delle relazioni tra le variabili, offrendo un quadro chiaro delle dinamiche emotive analizzate.

Nonostante i risultati significativi, lo studio presenta alcune limitazioni.

In particolare, il campione analizzato non risulta pienamente rappresentativo e l'utilizzo del questionario può aver introdotto un bias di desiderabilità sociale nelle risposte.

Inoltre, l'approccio quantitativo non consente di cogliere pienamente la complessità

delle esperienze emotive che risultano difficilmente riducibili a misurazioni standardizzate.

Nel complesso, i risultati evidenziano l'importanza di considerare la dimensione emotiva nei contesti organizzativi. Una maggiore attenzione alle emozioni può contribuire allo sviluppo di strategie più efficaci per promuovere il benessere lavorativo e prevenire forme di disimpegno.

Studi futuri potrebbero approfondire ulteriormente queste tematiche, ampliando il campione, analizzando contesti organizzativi differenti e includendo ulteriori variabili sociodemografiche, attuando anche approcci di tipo qualitativo.

In conclusione, il presente lavoro contribuisce ad ampliare la comprensione del ruolo delle emozioni nei comportamenti organizzativi, evidenziando come queste possano influenzare il coinvolgimento lavorativo e favorire dinamiche riconducibili al fenomeno del quiet quitting.

Bibliografia

- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012) The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 1-13.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and Psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074.
- Aydin, E., & Azizoglu, Ö. (2022). Quiet quitting: A new term for an existing concept from a self-determination perspective.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The job demands–resources theory. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107–115.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspective*, 37(4), 23–49.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 644-675.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and Organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bateman, T. S. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bridges, L. J., Denham, S. A., & Ganiban, J. M. (2004). Definitional Issues in emotion regulation Research. *Child Development*, 75(2), 340–345.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119–124.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.

- Corbetta, P. (2015). Metodologia e tecniche della ricerca sociale. Il Mulino.
- Davidson, R. J. (2003). Affective neuroscience and psychophysiology: Toward a synthesis. *Psychophysiology*, 40(5), 655–665.
- Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1105–1123.
- Dong, P., Huang, X., & Wyer, R. S. (2013). The illusion of saving face: How people symbolically cope with embarrassment. *Psychological Science*, 24(10), 2005–2012.
- Dinić, B., Petrović, B., & Jonason, P. K. (2018). Boredom proneness, engagement, and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 125, 102–107.
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. In P. A. David & M. W. Reder, *Nations and households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramovitz* (pp. 89–125).
- Elfebein, H. A. (2014) The many faces of emozional contagion An effective process theory of affective linkage. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 326-362
- Fisher, C. D. (1998). Effects of External and internal interruptions on Boredom at work. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 503–522.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359(1449), 1367–1377.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002). What can economists learn from happiness Research? *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402–435.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
- Galanis P, Katsiroumpa A, Vraka I, Siskou O, Konstantakopoulou O, Moisoglou I, et al. (2023) The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health* 4:828. 2023;10(4):828–48.
- Guest, H. S. (2014). Maslow’s hierarchy of needs – The Sixth level. *The Psychologist*.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of Employee silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039–1063.
- Hershcovis MS, Ogunfowora B, Reich TC, Christie AM. Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *J Organ Behav*. 2017 Sep 1;38(7):1057–75.

- Hsieh, C., Yang, K., & Fu, K. (2012). Motivational bases and emotional labor. *Public Administration Review*, 72(2), 241–251.
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40.
- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: A comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organization*, 38(5), 23–26.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahneman, D., & Krueger, A. B. (2006). Development in the measurement of subjective well-being. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 3–24.
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8–49.
- Lee, T. W. (1988). How job dissatisfaction leads to Employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263–271.
- Leary, M. R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology*, 58, 317–344.
- Lewis, M. (1995). Self-conscious emotions. *American Scientist*, 83(1), 68–78.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296–300.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15–28.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miller, R. S. (1996). *Embarrassment: Poise and peril in everyday life*. Guilford Press.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116.
- Nikolova, M. (2024). Loud or quiet quitting? The influence of work orientations on effort and turnover. *SSRN Electronic Journal*

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationship between organizational structure and Employee reactions. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83.
- Porter, L. W. (1969). Job attitude in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 53(3), 203–210
- Raelin. (2007). The Laws of Emotion by Nico H. Frijda. 32, 995–998.
- Rao, I. (2021). Psychological contract for human development and organizational sustainability. *Business Perspectives and Research*, 9(3), 415–426.
- Rafferty A.E., Jimmieson N.L., Armenakis A.A (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management* 39, 110-135.
- Rozin, P. (2012). Disgust. In K. R. Scherer, T. Bänziger, & E. B. Roesch, A blueprint for affective computing: A sourcebook and manual (pp. 317–322). Oxford University Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- Simon, H. A. (1955). A Behavior model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). Relational and organizational identification. *Organization Science*, 19(6), 807–823.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499.
- Tangney, J. P., Mashek, D., & Stuewig, J. (2005). Shame, guilt, and embarrassment. *Psychological Inquiry*, 16(1), 44–48.
- Tepper, B. J., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision and Psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. 313-318
- Van Hooft, E. A. J., & Van Hooft, M. L. M. (2018). The state of boredom. *Motivation and Emotion*, 42(6), 931–946.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1–74).

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

Ringraziamenti