

## **Quiet Quitting**

### **Il lento abbandono: Strategie di analisi, comprensione e come affrontare il “disimpegno” nella professione infermieristica**

*Autore Dott.ssa Roberta Gunnellini*

#### **INTRODUZIONE**

Prima di valutare il fenomeno del lento abbandono all'interno della realtà infermieristica del nostro Paese è giusto fare un excursus sul fenomeno del Quiet Quitting che, genericamente, consiste nel decidere di lavorare in base a quanto stabilito dal contratto di lavoro, senza optare per straordinari e senza concentrare la propria attività lavorativa in ore o comportamenti aggiunti rispetto a quelli già concordati.

Quindi si caratterizza per la tendenza del lavoratore a rifiutare ore aggiuntive all'ordinario orario di lavoro senza partecipare a progetti o programmi supplementari, il lavoratore svolge il minimo indispensabile senza volere o addirittura rifiuta ulteriori responsabilità.

L'abbandono silenzioso non rappresenta una realtà nuova ma sempre esistita

Un'indagine condotta da Harvard Business Review ha rilevato che l'abbandono silenzioso non rappresenta una conseguenza determinata dalla sola volontà dei dipendenti ma segue anche un'assenza di un'intesa del lavoratore con i rispettivi manager.

Se il comportamento del datore di lavoro risulta fondamentale per creare il giusto ambiente di lavoro non bisogna altrettanto sottovalutare l'importanza di un equilibrato e sereno rapporto tra colleghi.

#### **VENTICINQUE ANNI FA NASCEVANO LE PROFESSIONI SANITARIE: STORIA DI UNA RIFORMA CORAGGIOSA**

Prima degli anni '80 il percorso formativo per diventare infermiere era caratterizzato da un “sistema di interno” che escludeva i maschi.

La Legge 124 del 1971 abolì l'obbligo di interno, trasformando le scuole-convitto in scuole per infermieri professionali e da questo momento, l'accesso alla professione è stato aperto anche agli uomini, segnando un passo importante verso l'inclusività.

Con le riforme degli anni '90 nascevano le professioni sanitarie italiane così come le conosciamo oggi.

Fu un momento di grande coraggio e innovazione, e tutto partì dal DM 739/94 e con la legge 42 del 1999, la riforma rappresentò una svolta epocale nell'organizzazione del lavoro, nell'ordinamento professionale e nella formazione nel settore.

I punti salienti di quella rivoluzione riguardarono:

- **Valorizzazione e autonomia:** La legge mise fine al rapporto ancillare che alcune professioni sanitarie avevano con altre figure. Non più "ausiliarie," ma professionisti autonomi nell'ambito delle scienze infermieristiche, tecnico-sanitarie, della riabilitazione, della prevenzione ed ostetriche.
- **Titoli universitari:** La riforma elevò il titolo abilitante al rango di diploma universitario. Inoltre, stabilì requisiti di maturità per l'accesso ai corsi di formazione. Furono coinvolti in questo processo di valorizzazione e autonomia anche gli infermieri che si erano formati nel precedente ordinamento.
- **Nuove figure professionali:** La legge introdusse nuovi profili, come i tecnici di radiologia, i fisioterapisti, gli ostetrici, i logopedisti e persino i dietisti
- **Fu un lungo processo di cambiamento:** Questa riforma non avvenne da un giorno all'altro. Si sviluppò in un lungo processo durato decenni, coinvolgendo vari attori: politici, sindacati, professionisti e istituzioni. Fu un impegno collettivo per adeguarsi all'evoluzione scientifica e tecnologica della sanità e ai nuovi bisogni di salute.

L'evoluzione della formazione ha portato a un riconoscimento crescente della figura dell'infermiere come professionista sanitario qualificato. L'aumento del numero di infermieri professionali ha anche comportato una maggiore delega da parte dei medici verso gli infermieri, ampliando le loro responsabilità e il loro ruolo all'interno delle équipes sanitarie.

Oggi, a distanza di vent'anni, possiamo guardare indietro con gratitudine, a quei tempi, di cambiamento dove le professioni sanitarie italiane hanno guadagnato dignità, competenza e autonomia.

### **UNO SGUARDO ALL'ULTIMO DECENNIO**

L'attuale situazione delle professioni sanitarie italiane, ed in particolare quella infermieristica sta vivendo un momento di elevata complessità e criticità.

Nonostante la professione infermieristica sia fondamentale per il sistema sanitario, ci sono alcune sfide significative che stanno influenzando la scelta di intraprendere questa carriera.

In primis c'è la ormai cronica **carezza di organici**: si stima che manchino oltre 100.000 infermieri rispetto alla media europea. Questo deficit è aggravato dal fisiologico turn over dove molti professionisti stanno andando in pensione e non ci sono abbastanza nuovi infermieri per sostituirli.

Nonostante **l'aumento dei posti disponibili** per i corsi di infermieristica sempre più spesso si assiste al fenomeno che le domande per partecipare alle selezioni universitarie siano in numero uguale o minore ai posti disponibili e da ciò ne consegue che non essendoci una "selezione "in entrata sono ormai numerosi i casi di abbandono degli studi nell'arco del primo anno

Le **Condizioni di lavoro** con turni massacranti, stress insostenibile, difficoltà a organizzarsi una vita, stipendio ridicolo, possibilità vere di carriera pressoché nulle e riconoscimento sociale pari allo zero, sono i motivi che spingono gli infermieri a scappare all'estero, che li allontanano anni luce dalla

professione e che rendono l'Infermieristica italiana attrattiva come un lavoro in miniera agli occhi dei giovani.

Sotto gli occhi di tutti sono anche i numerosi casi di violenza verso operatori che hanno portato all'istaurarsi di pensieri di fuga verso altri lavori o verso altri paesi dove il miraggio di remunerazioni migliori, condizioni lavorative sopportabili e riconoscimento dei percorsi formativi post-laurea sta alimentando le speranze di giovani neolaureati e di professionisti che sempre più spesso abbandonano le corsie italiane migrando in cerca di opportunità e qualità di vita migliori.

### **Marzo 2020: LA PANDEMIA MONDIALE**

Il Sistema Sanitario Italiano, dopo lo shock iniziale dovuto alla pandemia di COVID-19, ha reagito ed è riuscito a superare il biennio che ne è seguito contando sul grande impegno del personale sanitario e, soprattutto gli infermieri, sono stati acclamati come eroi per il loro impegno e sacrificio.

Hanno lavorato instancabilmente in condizioni estremamente difficili, spesso mettendo a rischio la propria salute e quella delle loro famiglie ma, tuttavia con il passare del tempo, la percezione pubblica è cambiata.

Oggi, molti infermieri si sentono meno apprezzati rispetto al periodo iniziale della pandemia. Nonostante il loro ruolo cruciale, affrontano ancora sfide significative e numerose difficoltà, ma la loro dedizione è rimasta invariata, continuando a svolgere il loro lavoro con professionalità e impegno, anche se il riconoscimento pubblico non è più così forte come durante i momenti più critici della pandemia.

Gli infermieri, nati per dedicare la loro professionalità al prendersi cura dell'altro, sono in crisi d'identità, travolti da responsabilità crescente e mancato riconoscimento e valorizzazioni, hanno deciso di tirare i remi in barca ....e nei nostri reparti di degenza, nei nostri reparti, nelle case di comunità... in ogni punto d'erogazione del SSN qualcosa sta cambiando.

### **QUIET QUITTING**

Dati in letteratura documentano che in Italia il 36% degli infermieri dichiara di voler lasciare il luogo di lavoro entro 12 mesi e di questi il 33% dichiara di voler lasciare la professione.

In alcuni studi si è evidenziato un dato allarmante, ovvero che il personale che dichiara di voler cambiare o lasciare il luogo di lavoro appartiene alla fascia di età più giovane e che ha iniziato a lavorare da meno di 3 anni.

A questo va aggiunta la percezione di non offrire cure di qualità, di lasciare incompiuto un lavoro, il rischio di non offrire cure di qualità e sicure hanno un impatto diretto sul benessere fisico e mentale degli infermieri, che si sentono sottovalutati, privi di potere, intimiditi e vulnerabili all'errore.

Un carico di lavoro elevato, complessità assistenziale elevata e la percezione di depersonalizzazione espone inoltre l'infermiere ad esaurimento emotivo, che è uno dei presupposti per la condizione di burnout: 6 infermieri su 10 nel 2023, hanno manifestato il desiderio di abbandonare la professione.

Sono stanchi, vessati, si sentono abbandonati a sé stessi e non hanno alcuna fiducia che le cose possano cambiare.

A tutto ciò si deve aggiungere il peso delle responsabilità della vita fuori dal lavoro, soprattutto se si parla di professionisti over 30 e over 40, molto spesso con una famiglia alle spalle, per i quali non è semplice abbandonare un contratto a tempo indeterminato, ma, nonostante ciò il 25% circa di questi sostiene di essere arrivato ad un punto di non ritorno, per l'accumulo di stress fisico e psicologico, per i turni massacranti e le retribuzioni non al passo con il costo della vita, nonché per essere stato, almeno una volta in carriera, vittima di una aggressione fisica o psicologica, effettivamente alla fine decide di rassegnare le proprie dimissioni.

Le aziende Sanitarie dopo l'esperienza del Covid, anziché capire e riconoscere il vero valore dei professionisti infermieri, si sono rese conto che potevano sfruttarli addirittura di più e meglio e riducendoli in burnout sembra una sorta di "conditio sine qua non".

L'era post-pandemia di COVID-19 ha visto un aumento delle "licenze silenziose", "del lento abbandono" con dipendenti che limitano i propri sforzi per svolgere i compiti assegnati senza andare oltre le proprie responsabilità designate.

## **DESCRIZIONE DELLO STUDIO**

Il fenomeno del "quiet quitting" all'interno degli ospedali, all'interno delle corsie può avere effetti negativi non solo sulla cultura organizzativa, ma anche sulla sicurezza e la soddisfazione dei pazienti. Pertanto, l'obiettivo che si pone questa indagine è definire le **licenze silenziose** tra i professionisti sanitari nelle strutture sanitarie attraverso l'analisi delle risposte pervenute mediante un questionario cercando, in un approccio "bottom up", di identificare i fattori e gli esiti associati al fenomeno osservato e cercare di individuare le reali cause che portano all'istaurarsi del "quiet quitting".

Nel periodo tra maggio e settembre 2024, mediante piattaforma Google Moduli, è stato somministrato un questionario costituito da 19 quesiti, 16 a risposta multipla e 3 quesiti a risposta aperta, suddivisi in tre campi d'interesse:

1. Parte 1: Indagine demografica
2. Parte 2: Indagine conoscitiva
3. Parte 3: Indagine esperienziale

Al termine del periodo, che è coinciso con il 30/9/2024 sono pervenuti 273 questionari risposti di cui andremo ad effettuare l'analisi.

## **ANALISI DELLE RISPOSTE**

### **Parte 1: Indagine DEMOGRAFICA**

**Sesso:** il 74,7% sesso femminile, 24,9% maschile e 0,4 non specifica

**Età anagrafica:** 11% tra i 21-30, 24,5% tra i 31-40, il 27,1 tra i 41-50, il 32,2% tra i 51-60 ed il 5,1% over 60 anni.

**Formazione:** è stata data la possibile dare più risposte:

Formazione di base: 50,5% laurea triennale, 26,7% scuola regionale e 10,6 diploma di laurea

Master I livello: 34,8%

Master II livello: 1,5%

Laurea Specialistica: 15%

Corsi di perfezionamento: 1,1%

Dottorato di ricerca: 0

Altro: 4,3%

**Anzianità di servizio:** minore di 5 anni 15%, da 6 a 10 anni 14,7%, da 11 a 20 anni il 24,2%, da 21 a 30 anni il 24,9% e superiore a 30 anni di servizio il 21,2%.

**Ente presso cui si presta servizio:**

Ente pubblico: 96,3%

Ente privato: 2,2 %

libero professionista: 1,5%

**Regione di esercizio professionale:**

Umbria: 65,2%

Toscana: 16,1%

Sicilia: 3,7%

Puglia: 3,7%

Marche: 1,1%

Piemonte: 0,7%

Lombardia: 2,9%

Liguria: 1,9%

Lazio: 0,7%

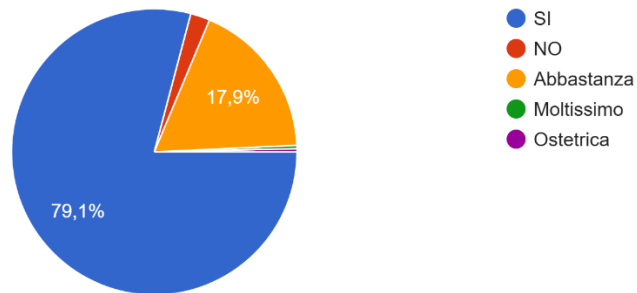
Emilia-Romagna: 1,1%

Campania: 0,7%

Veneto: 1,8%

## Parte 2: INDAGINE CONOSCITIVA

**QUANDO HAI DECISO D'INTRAPRENDERE LA PROFESSIONE INFERMIERISTICA TI SENTIVI MOTIVATO NELLA TUA SCELTA?**

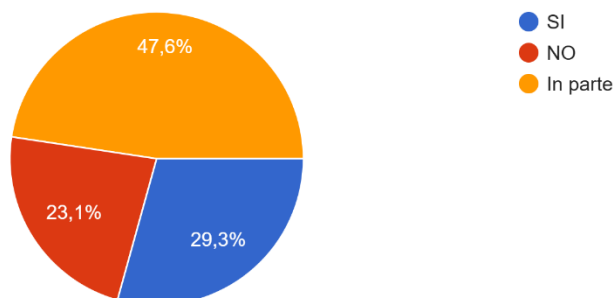


Dalla visione del diagramma la maggioranza degli operatori intervistati aveva una motivazione alla base della scelta professionale

**QUANDO HAI INTRAPRESO LA PROFESSIONE SANITARIA QUAL ERA L'ASPETTO CHE PIU TI ATTRAEVA?** Possibilità di dare più risposte

MOTIVAZIONI	N. OPERATORI
Professione	199
Sicurezza e continuità del contratto	112
Stipendio	37
Rapporto con l'utenza	77
Altro	7

**AL MOMENTO DELLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO LE TUE MOTIVAZIONI INIZIALI SONO ANCORA PRESENTI?**



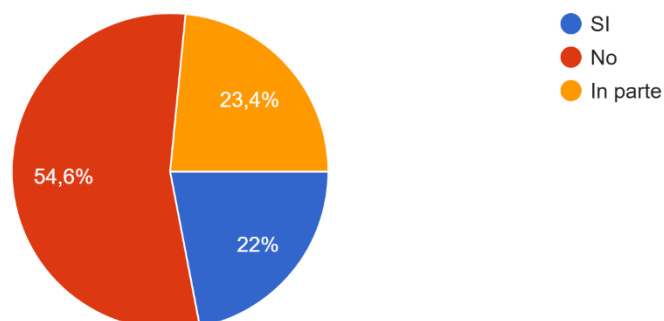
Interpretando i dati dell'istogramma è possibile vedere che nella maggior parte delle risposte le motivazioni iniziali sono in parte o del tutto disattese.

**SE ALLA PRECEDENTE DOMANDA RISPONDESSI "NO" POTRESTI DARMICI UNA DEFINIZIONE MIGLIORE?**

MOTIVAZIONI	N. OPERATORI
Deluso dalla professione	19
Carichi di lavoro eccessivi/ mancata organizzazione	12
Eccesso responsabilità	5
Scarsa remunerazione	14
Mancanza di carriera	2
altro	4
Non risponde	7

Lo schema è stato elaborato su 56 risposte date rispetto alle 63 risposte negative date al quesito precedente.

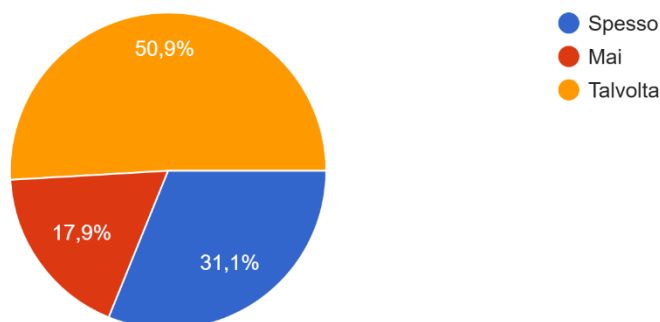
**CONOSCI IL FENOMENO DEL QUIET QUITTING?**



Come è possibile vedere il fenomeno del Quiet Quitting, al momento della somministrazione del questionario, è conosciuto solo da 60 operatori su 273.

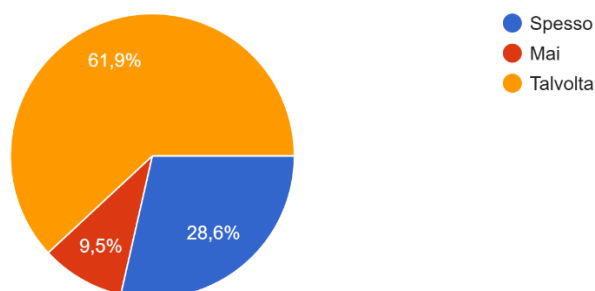
### Parte 3: INDAGINE ESPERIENZIALE

#### TI TROVI MAI A PENSARE DI VOLER ABBANDONARE LA PROFESSIONE?



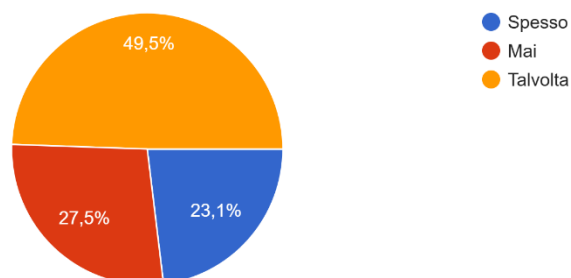
Dalla visione del diagramma due terzi del campione si trova a ipotizzare o medita seriamente di abbandonare la professione.

#### DURANTE L'ORARIO DI SERVIZIO TI CAPITA DI LAVORARE SENZA ENTUSIASMO ED INIZIATIVA?



In risposta al quesito fatto circa 247 operatori su 273 si trova, secondo una frequenza diversa, a lavorare senza entusiasmo.

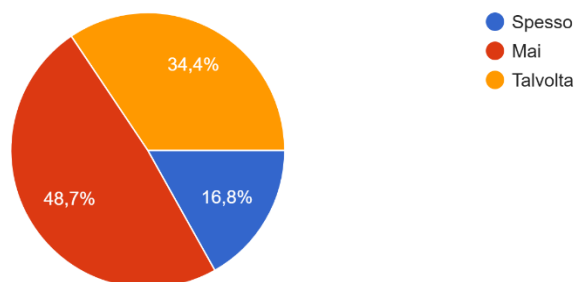
#### DI FRONTE A NUOVE INIZIATIVE LAVORATIVE (ess. introduzione di nuova procedura, nuovo piano di lavoro, nuova tecnologia, ecc.) TI CAPITA DI ACCETTARLE PASSIVAMENTE?



Dall'analisi delle risposte nella maggioranza dei casi gli operatori accettano passivamente le disposizioni procedurali, piani di lavoro e nuove tecnologie.

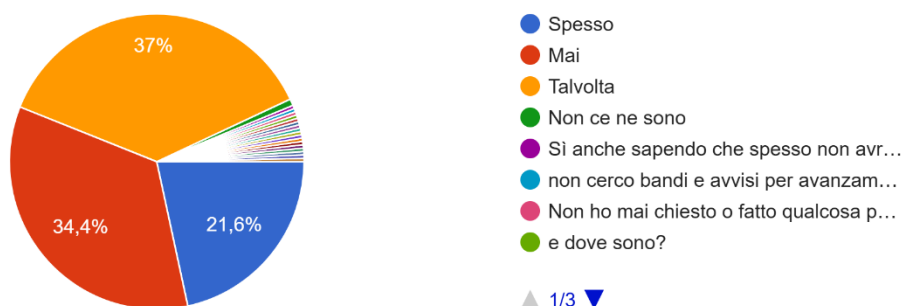


## FUORI DALL'ORARIO LAVORATIVO TI CAPITA DI NON RISPONDERE, VOLUTAMENTE, A TELEFONATE PROVENIENTI DAL LUOGO DI LAVORO?



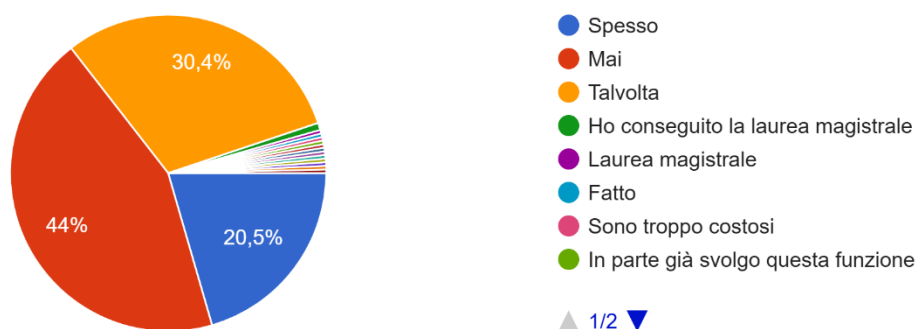
Dall'analisi delle risposte è possibile vedere come, fuori dall'orario di servizio, solo un 50 % circa degli operatori risponda a chiamate provenienti dal luogo di lavoro.

## DIFRONTA AD AVVISI/BANDI PER SELEZIONE PER AVANZAMENTI DI CARRIERA, POSSEDENDO I REQUISITI RICHIESTI, PARTECIPAI CON ENTUSIASMO?



Dall'analisi del diagramma solo 59 operatori dichiarano di partecipare con entusiasmo ai bandi per avanzamenti di carriera. Nella maggior parte delle risposte catalogate in "altro" si lamenta la mancanza di opportunità e sfiducia nel sistema di selezione.

## NELLA TUA ESPERIENZA FORMATIVA HAI MAI PENSATO DI FREQUENTARE CORSI PER FUTURI DIRIGENTI INFERMIERISTICI?



Dall'analisi delle risposte date è possibile vedere che la maggior parte degli operatori intraprende o tenta intraprendere percorsi formativi necessari per poter accedere ad avanzamenti professionali

## QUAL È IL PRINCIPALE MOTIVO CHE TI VEDE ANCORA ESERCITARE LA PROFESSIONE INFERMIERISTICA?

MOTIVAZIONE	N.OPERATORI
Stipendio/stabilità lavorativa	76
Passione/amore per la professione	121
Rapporto con l'utenza	39
Mancanza di alternative	26
Altro	11

Le risposte sono state raggruppate per gruppo d'interesse.

## QUALE' IL PRINCIPALE MOTIVO CHE TI IMPEDISCE DI CERCARE DI LAVORARE AL TROVE SE L'ATTUALE SITUAZIONE LAVORATIVA NON TI SODDISFA?

MOTIVAZIONE	N. OPERATORI
Età	39
Vicinanza al lavoro/famiglia	63
Sicurezza economica/lavorativa	30
Si dichiara soddisfatto	39
Mancanza di alternative	72
Non sa/non risponde	19
Altro	11

Le risposte sono state raggruppate per gruppo d'interesse

### Riflessioni in merito al fenomeno del Quiet Quitting

Le percezioni occupazionali evolvono nel tempo e sono influenzate dalle mutevoli dinamiche sociali, il "quiet quitting" comporta che i dipendenti limitino la propria dedizione esclusivamente alle attività assegnate, attenendosi rigorosamente alla descrizione del lavoro senza impegnarsi in alcun lavoro aggiuntivo e questo fenomeno sta ad indicare un distacco psicologico dalle responsabilità legate al lavoro stesso.

Il concetto di "dimissioni silenziose", introdotto da Mark Boldger nel 2009, ha ottenuto un ampio riconoscimento e una rinnovata attenzione quando il concetto di dimissioni silenziose è diventato virale sui social media nell'estate del 2022.

L'instaurarsi di un ambiente lavorativo di bassa crescita, la recessione economica e l'inflazione hanno reso più difficili le transizioni di lavoro. Quindi, le dimissioni silenziose sono diventate un metodo impiegato dai dipendenti per mantenere un equilibrio tra lavoro e vita privata.

Tuttavia, anche se si sostiene che tali scelte siano fatte per perseguire l'equilibrio tra lavoro e vita privata degli individui, è stato segnalato che il fenomeno delle dimissioni silenziose all'interno delle organizzazioni compromette l'efficienza lavorativa, riduce l'impegno organizzativo e ha un impatto negativo sulla cultura organizzativa.

Le conseguenze delle dimissioni silenziose negli ospedali possono estendersi, oltre ai dipendenti ed al posto di lavoro, anche all'utenza, in quanto chi si rivolge ad un professionista sanitario non chiede solamente il possesso di competenze tecniche specifiche ma, molto spesso a dare la percezione di qualità è *Il clima lavorativo percepito, la cura emotiva, la gentilezza e la percezione di una genuina preoccupazione* per il loro benessere da parte dei professionisti sanitari che inesorabilmente si perdono nel Quiet quitting.

L'aspetto empatico ed il trasmettere coinvolgimento emotivo sono aspetti difficilmente quantificabili o esplicitamente delineati nelle descrizioni delle mansioni ma contribuiscono alla soddisfazione generale del paziente, di conseguenza, in un contesto di non "troppo velato" malessere e di dimissioni, l'assenza di questi caratteri dell'assistenza possono creare problemi da un punto di vista qualitativo ed avere un impatto significativo sulla soddisfazione dell'utenza.

In ambiente ospedaliero medici infermieri interagiscono, comunicano, scambiano opinioni e collaborano tra loro come una squadra multidisciplinare ma se s'instaura il fenomeno delle dimissioni silenziose all'interno di una professione, o in più di una, comporta l'innescarsi di un impatto negativo a cascata sulla collaborazione interdisciplinare in un contesto dove il lavoro di squadra, la soddisfazione lavorativa, la percezione dello stress e l'ambiente di lavoro è strettamente collegato alla cultura della sicurezza del paziente.

Attraverso lo studio effettuato è possibile evidenziare come il malessere organizzativo, la mancanza di leadership, un organo direzionale assente e reticente, la mancanza di risposte a problematiche inerenti all'organizzazione lavorativa, la cronica carenza di personale, il demansionamento possano innalzare enormemente il tasso di mal contento, di disillusione, la percezione di non riuscire mai a fare abbastanza e la sensazione di non essere sufficientemente retribuiti per le responsabilità che si ritrovano a dover assumere.

Arginare il fenomeno del lento abbandono significa comprendere la necessità di intraprendere cambiamenti sistemici nelle condizioni di lavoro, piuttosto che nei singoli atti di devianza, inoltre, poiché le dimissioni silenziose sono correlate all'equilibrio tra lavoro e vita privata dei professionisti sanitari, comprenderle può potenzialmente fornire assistenza nell'affrontare problemi psicologici come depressione, ansia, disturbo post-traumatico da stress, burnout e suicidio tra gli operatori sanitari, che possono in ultima analisi anche queste avere un profondo impatto sulle prestazioni di un ospedale e sulla sicurezza dei pazienti.

## CONCLUSIONI

Negli anni 80-90 l'attrattività della professione infermieristica era data dalla chiara e reale evoluzione che la professione stava facendo, l'idea di una conquista di autonomia, di una identità professionale ben definita affiancata ad una retribuzione ritenuta più che adeguata e soddisfacente al reale costo della vita dei tempi che la rendeva agli occhi dei giovani una professione da intraprendere, "lottando" per quel posto all'università e gioire nell'essere riusciti ad entrare in quel numero chiuso.

Nella situazione attuale, dove a prevalere sono sentimenti di disillusione, incomprensione, demansionamento, sfruttamento, mancanza di crescita, la perdita di un'ideologia di appartenenza e di identità fa percepire come un "epoca crepuscolare" quella vissuta oggi dalla professione infermieristica italiana.

Il lento abbandono della professione infermieristica è un problema serio che richiede una risposta coordinata da parte delle istituzioni sanitarie e dei governi. È fondamentale affrontare le cause alla radice, migliorando le condizioni lavorative, i compensi e il supporto per gli infermieri, al fine di garantire un sistema sanitario sostenibile e di alta qualità per tutti.

Le dimissioni silenziose devono essere un campanello d'allarme per le aziende, è necessario investire nel capitale umano migliorando le condizioni lavorative, i compensi e le opportunità di formazione e carriera e garantire un futuro sostenibile per la professione per una migliore assistenza ai pazienti.

***"Quando le persone sono apprezzate per ciò che fanno, danno il meglio di sé.***

***Il successo di un'azienda inizia con la valorizzazione del singolo"***

*(Anonimo)*

## SITOGRAFIA

- (1) Venti anni fa nascevano le professioni sanitarie italiane così come le ....  
[https://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/articolo.php?articolo\\_id=71301](https://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/articolo.php?articolo_id=71301).
- (2) I primi vent'anni dei profili professionali. Cosa è cambiato per i ....  
[https://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/articolo.php?articolo\\_id=23318](https://www.quotidianosanita.it/lavoro-e-professioni/articolo.php?articolo_id=23318).
- (3) Corsi di laurea delle 23 professioni sanitarie: 36 mila posti a bando. <https://corriereuniv.it/corsi-di-laurea-delle-23-professioni-sanitarie-36-mila-posti-a-bando/>.
- (4) Note di Storia della Federazione Nazionale degli OPI. <https://www.fnopi.it/federazione/note-di-storia/>.
- (5) Professioni sanitarie, firmato il decreto attuativo che istituisce i ....  
<https://www.salute.gov.it/portale/professioniSanitarie/dettaglioNotizieProfessioniSanitarie.jsp?menu=notizie&id=3312>.
- (6) [https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo\\_id=117104](https://www.quotidianosanita.it/studi-e-analisi/articolo.php?articolo_id=117104)
- (7) <https://trendsanita.it/infermieri-intention-to-leave-e-aumento-del-tasso-di-mortalita-ospedaliera-i-dati-parlano-chiaro/>
- (8) [https://www.quotidianosanita.it/lettere-al-direttore/articolo.php?articolo\\_id=115146](https://www.quotidianosanita.it/lettere-al-direttore/articolo.php?articolo_id=115146)