

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

---

Corso di Laurea in  
Scienze della formazione nelle Organizzazioni

Anno Accademico 2019 – 2020

**Il genere femminile e lo stress lavoro-  
correlato**

**LA FORMAZIONE COME CONTRASTO ALLA MAGGIORE  
VULNERABILITÀ DELLE DONNE**

Relatore  
Prof.  
Beniamino Caputo

Candidato  
Melanie Fischnaller  
Matr. VR410781



# INDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUZIONE</b>  | 4  |
| <b>1. PREMESSA ALL'ARGOMENTO: LO STRESS LAVORO-CORRELATO</b>   |    |
| 1.1 Il lavoro: Un breve excursus a priori  | 8  |
| 1.2 Lo stress lavoro-correlato   | 10 |
| 1.3 Le cause dello stress lavoro-correlato   | 15 |
| 1.4 Alcuni dati al riguardo dell'argomento in questione  | 19 |
| <b>2. LO STRESS-LAVORO CORRELATO E IL GENERE FEMMINILE:<br/>RIFLESSIONI SULA MAGGIORE VULNERABILITÀ DELLE DONNE</b>                                  |    |
| 2.1 Differenze di genere nella salute  | 21 |
| 2.2 Differenze di genere nello stress lavoro-correlato   | 23 |
| 2.3 Le principali cause dello stress lavoro-correlato femminile  | 26 |
| 2.4 <i>Work-family-conflict</i> : La fonte principale dello stress femminile   | 30 |
| 2.5 Il riemergere di vecchi schemi: Il coronavirus e i rischi per le donne   | 33 |
| <b>3. PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO: ALCUNI<br/>STRUMENTI UTILI ALLE ESIGENZE FEMMINILI</b>  |    |
| 3.1 Valutazione dei fattori di rischio: La fase propedeutica all'intervento<br>preventivo dello stress lavoro-correlato                              | 36 |
| 3.2 Le tre tipologie di prevenzione  | 38 |
| 3.3 Prevenzione <i>gender-specific</i>   | 41 |
| 3.4 Strategie di prevenzione individuale   | 42 |
| 3.4.1 Il coping "proattivo"  | 42 |
| 3.4.2 La <i>Hardiness</i>  | 44 |
| 3.5 Strategie di prevenzione per le principali cause di stress lavoro-correlato<br>femminile: Tre strumenti di azione diretta sugli <i>stressors</i> | 45 |
| 3.5.1 Politiche di <i>work-life-balance</i>  | 46 |
| 3.5.2 Politiche di pari opportunità  | 49 |
| 3.5.3 <i>Diversity management e soft skills</i>  | 50 |

## **4. LA FORMAZIONE COME CONTRASTO ALLA MAGGIORE VULNERABILITÀ DELLE DONNE**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Riflessioni sul ruolo della formazione nella prevenzione dello stress<br>lavoro-correlato femminile | 52 |
| 4.2 Il <i>lifelong learning</i> : Uno strumento che aumenta l'occupabilità femminile                    | 55 |
| <b>CONCLUSIONE</b>  | 58 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | 62 |
| <b>RINGRAZIAMENTI</b>   | 66 |

## INTRODUZIONE

Questo elaborato trova le sue radici in un particolare interesse da parte mia per quanto riguarda il mondo del lavoro e ancor più per quello dello stress-lavoro correlato. Confrontandomi con questa tematica mi sono imbattuta in varie ricerche, che dimostrano l'esistenza di una maggiore vulnerabilità femminile a questa sindrome. L'obiettivo principale di questo lavoro è stato quindi il desiderio di capire il perché di questa diversa distribuzione dei casi femminili e maschili. Dato che nel discorso generale dello stress lavoro-correlato l'argomento della prevenzione detiene un ruolo fondamentale, ho cercato in un secondo momento di individuare alcune strategie preventive che fossero in grado di tenere conto delle esigenze specifiche delle donne, in modo da facilitare di conseguenza la riduzione dello stress lavoro-correlato femminile. Consapevole però del fatto che l'efficacia di ogni strumento dipende fortemente da una molteplicità di variabili, l'ultima questione che ho cercato di dissertare è in quale contesto la prevenzione femminile può avere successo e quale contributo può dare la formazione nella promozione del benessere delle donne.

Il fenomeno dello stress lavoro-correlato è stato affrontato per la prima volta nel 1930 da Hans Selye e Walter Cannon, i quali hanno adottato un approccio medico e risultano ancora oggi i padri fondatori delle teorie sullo stress. Studiosi come Lazarus, Kobasa, French e Khan hanno ulteriormente approfondito l'argomento, dando importanza anche ad altre variabili come la valutazione cognitiva della situazione, le caratteristiche dell'ambiente ecc. Grazie a questi contributi si è giunti alla consapevolezza che nell'ambiente di lavoro non ci si imbatte soltanto in fattori di rischio tradizionali<sup>1</sup> bensì anche psico-sociali<sup>2</sup> e questo ha reso possibile lo sviluppo del decreto legislativo n.81 del 9 aprile 2008 (d.lgs. 81/2008). Quest'ultimo prevede per tutti gli stati membri dell'UE un obbligo da parte delle aziende nel valutare anche i cosiddetti "nuovi rischi" (Fraccaroli & Balducci, 2011). L'importanza di questa legge viene confermata dai dati emersi da diverse ricerche come la *TK-Stressstudie* in Germania (2016), i rapporti dell'ISTAT in Italia (2014) e da uno studio internazionale

---

<sup>1</sup> Ovvero rischi fisici, chimici e biologici (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>2</sup> Tra questi rischi si trova anche il rischio dello stress lavoro-correlato (Fraccaroli & Balducci, 2011)

svolto da Klippel e Walter (2006), che dimostrano come negli ultimi anni ci sia stato un aumento progressivo di assenze lavorative dovute agli effetti negativi dello stress lavoro-correlato. L'istituto tedesco *Deutsche Depressionshilfe* (2018) a questo proposito indica una maggiore vulnerabilità femminile al fenomeno dello stress lavoro-correlato rispetto al genere maschile, in quanto le donne riportano livelli di salute psichica inferiore. Klippel e Walter (2006) confermano che questa tendenza si può rapportare su scala internazionale. Per comprendere meglio le cause e gli antecedenti dello stress lavoro-correlato femminile in questo elaborato si fa riferimento al lavoro di Silvestri (2016). Una guida all'uso degli strumenti di prevenzione "*non gender-specific*" invece viene offerta da Fraccaroli e Balducci (2011). Dato che il genere femminile però ha delle esigenze specifiche e necessita dunque di una prevenzione *tailor-made* in questo lavoro si sono raggruppati i contributi di vari autori al fine di ottenere un insieme di interventi che mirano alla riduzione dei rischi ai quali le donne frequentemente risultano esposte.

Notarnicola (2019) infine riflette sulle modalità di realizzazione di una *leadership* inclusiva, la quale costituisce il presupposto fondamentale per il successo delle strategie di prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile all'interno di un organizzazione.

Il lavoro è stato ispirato da un corso di studi che ho frequentato durante la mia laurea triennale in "Scienze della formazione nelle organizzazioni". Il corso aveva il titolo "Psicologia del lavoro e delle organizzazioni" e, trattando appunto l'argomento dello stress lavoro-correlato, mi ha dato un primo input per il mio elaborato. Volendo poi approfondire il suddetto argomento ho consultato vari testi e lavori. È stato in questa fase che ho scoperto il problema della maggiore vulnerabilità femminile allo stress lavoro-correlato e quindi ho voluto comprendere meglio le cause e le possibili strategie di prevenzione. Ho dunque deciso di fare un lavoro di tipo compilativo e ho iniziato a raccogliere informazioni in merito all'argomento consultando fonti letterarie, ricerche e articoli. Una volta messe insieme queste informazioni e avendo strutturato la prima parte della mia tesi, mi sono però resa conto che tutte le strategie preventive possono soltanto essere efficaci se vengono collocate in un contesto che è stato sensibilizzato

all'argomento. Così l'ultima parte della mia tesi consiste in una riflessione sul contributo della formazione per il benessere del genere femminile. Qui ho cercato di mettere insieme tutto ciò che avevo imparato nel mio percorso di studi.

Il primo capitolo di questo elaborato consiste dunque in una sorta di premessa all'argomento dello stress lavoro-correlato e per questo motivo cerca innanzitutto di illustrare l'importanza del lavoro come attività per l'essere umano, ma anche i suoi possibili effetti negativi. Tra questi si trova appunto il fenomeno dello stress lavoro-correlato, di cui sempre più persone e in particolar modo il genere femminile soffre. In questi paragrafi ho quindi cercato di spiegare il concetto di stress lavoro-correlato in generale, di elencare i possibili antecedenti e di offrire a riguardo alcuni dati attuali.

Il secondo capitolo è incentrato sulle differenze di genere, di cui bisogna tenere conto per poter sviluppare degli interventi preventivi, poiché questi devono essere in grado di cogliere le esigenze di tutti i lavoratori e non soltanto di alcuni gruppi specifici. Per tantissimo tempo però molti settori scientifici sono stati dominati da un approccio meramente androcentrico e questo ha portato ad un insabbiamento delle specificità di genere. Per poter meglio comprendere le differenze di genere nello stress lavoro-correlato bisogna innanzitutto partire dalle differenze di genere per quello che riguarda il mondo della salute. Nella seconda parte di questo capitolo si cerca dunque di comprendere le cause principali dello stress femminile e si dimostra l'attualità dell'argomento.

Il terzo capitolo è dedicato al discorso della prevenzione. Per poter comprendere qual è la soluzione allo stress lavoro-correlato femminile si parte dalla descrizione delle modalità di conduzione e delle strategie preventive dello stress in generale.

L'argomento della prevenzione *gender-specific* invece è stato affrontato soltanto di recente e quindi la letteratura disponibile è limitata. Le strategie volte al miglioramento del benessere femminile non sono tantissime e si distinguono in strategie individuali, come il training al coping "proattivo" o alla *hardiness*, e in strategie che mirano a eliminare le tre principali cause di stress femminile. Queste

ultime consistono in politiche di *work-life-balance*, politiche di pari opportunità e *diversity management*, e l'addestramento alle *soft skills*.

Il quarto e ultimo capitolo infine consiste in una parte più riflessiva. Il quesito che viene affrontato è “In quale contesto la prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile può avere successo e quale ruolo può avere la formazione?”. Infatti alla fine del terzo capitolo mi sono resa conto che la semplice esistenza di strumenti di prevenzione per le donne non è affatto sufficiente, ma che deve essere integrata in un contesto che sia coerente con le dimensioni e le esigenze femminili.

Nonostante abbia spesso fatto fatica a trovare fonti esaustive in merito all'argomento dello stress lavoro-correlato femminile, credo che questo lavoro dimostri l'importanza del discorso e del riconoscimento delle differenze di genere. Per moltissimo tempo la società e in particolare il mondo lavorativo sono stati dominati da valori prevalentemente maschili. Questo ha avuto delle ripercussioni molto negative per il genere femminile, i cui bisogni sono stati per troppo tempo in ombra causando un innegabile disagio. Nonostante negli ultimi anni si sia posta maggior enfasi sui bisogni definiti per genere, bisogna approfondire maggiormente le conoscenze in merito ai processi e alla gestione dello stress lavoro-correlato femminile e sviluppare così ulteriori proposte preventive agli *stressors* specifici. Qui però non va dimenticato che per evitare di creare un mero costrutto illusorio e poco realizzabile, è fondamentale sensibilizzare la società alla tematica e promuovere una cultura volta all'inclusione.

# 1. PREMESSA ALL'ARGOMENTO: LO STRESS LAVORO-CORRELATO

## 1.1 Il lavoro: Un breve excursus a priori

Anche se il lavoro come attività è antico quanto l'uomo stesso, la genesi di questo termine si colloca nell'epoca moderna. Etimologicamente la parola “*lavoro*” deriva dal latino “*labor*” e significa fatica, difficoltà o sofferenza. Può essere definito come l'insieme di tutte le attività umane che garantiscono la sussistenza dell'essere umano. Questo, attraverso il lavoro, è in grado di trasformare un ambiente a lui sfavorevole in un ambiente che gli permette di sopravvivere. Mentre gli animali si limitano a soddisfare i propri bisogni fisiologici, l'essere umano attraverso l'evoluzione è diventato progressivamente più efficiente. Questo lo ha portato a voler raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi e ad accumulare beni di importanza secondaria, definiti anche di lusso (Fourastié & Giugni, 1978). Ciò che distingue di conseguenza l'*homo sapiens* da tutte le altre specie è la sua propensione a voler soddisfare anche bisogni di ordine superiore. Proprio a questo proposito Abraham Maslow ha sviluppato una gerarchia che tiene conto della molteplicità dei bisogni dell'essere umano. Quest'ultimo, per sua natura, non risulta soddisfatto dal semplice esaudimento dei bisogni fisiologici e di sicurezza. I bisogni principali in ordine di importanza crescente dunque sono: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogno di affetto e appartenenza, bisogno di stima e bisogno di autorealizzazione. La teoria “*maslowiana*” è stata in seguito ulteriormente perfezionata da parte di Clayton Alderfer, il quale ha ridotto a cinque i bisogni principali. Nella sua teoria “*ERG*”, egli postula l'esistenza di tre gruppi di bisogni, ossia *existence* (include i bisogni di sicurezza e fisiologici), *relatedness* (bisogni sociali e di stima) e *growth* (bisogno di autorealizzazione). Facendo riferimento a queste suddette teorie, Douglas McGregor con la sua “*Teoria X e Y*” è riuscito a dimostrare, che l'*homo oeconomicus*, al contrario dell'animale, non risulta soddisfatto dal semplice esaudimento dei bisogni di ordine inferiore<sup>3</sup>, ma che possiede invece un'inclinazione verso il raggiungimento di

---

<sup>3</sup>Con bisogni di ordine inferiore Maslow intende i bisogni fisiologici e di sicurezza (Ashleigh & Mansi, 2014).

obiettivi sempre più ambiziosi (Ashleigh & Mansi, 2014). Malgrado il fatto che varie teorie di diversi autori sembrano suggerire che il lavoro faccia da sempre parte dei bisogni prioritari dell'essere umano, il termine in sé è abbastanza moderno. Questo può essere ricondotto alla circostanza che da un lato i nostri antenati non distinguevano tra lavoro e tempo libero e dall'altro non esisteva una bipartizione come nel mondo economico moderno, tra sforzo destinato alla produzione e sforzo destinato ad altre attività. Come affermano Fourastié e Giugni (1978) nel loro trattato sulla definizione di *lavoro*, in passato il lavoro era la vita stessa. Nonostante ai giorni d'oggi molte cose siano cambiate, il lavoro rimane una componente fondamentale della nostra esistenza. Argentero e Fiabane in "*Rientro al lavoro*" (2016) dimostrano l'impatto che l'attività lavorativa sembra esercitare sulla nostra percezione di benessere generale. Secondo le teorie del *rientro al lavoro* l'uomo ha bisogno di lavorare per cinque motivi: per strutturare il proprio tempo, per partecipare ad uno scopo condiviso, per avere contatti sociali extra-familiari, per lo status sociale e per le esigenze dell'attività stessa (Argentero & Fiabane, 2016). Anche Frederick Herzberg conferma nel suo testo le ipotesi concernenti l'influenza che il lavoro esercita sulla nostra percezione di benessere. Nella sua "*teoria dei due fattori*" egli parla in primo luogo di fattori di igiene e in secondo luogo di fattori motivazionali. I primi rispecchiano i bisogni "*maslowiani*" di ordine inferiore<sup>4</sup>, i quali, come l'igiene, devono essere soddisfatti per prevenire la malattia, ovvero il "*malessere*", che però non garantiscono soddisfazione. I secondi, ovvero i fattori di motivazione<sup>5</sup>, se vengono soddisfatti portano alla motivazione, mentre se non vengono soddisfatti non portano a priori al "*malessere*" (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014). Summa summarum, si può quindi affermare che il lavoro rappresenta, indipendentemente da fattori di genere, etnia e cultura, una parte fondamentale della nostra vita, non soltanto da un punto di vista economico, ma anche perché offre la possibilità di realizzazione personale e interpersonale. In merito a queste conclusioni nel 2013 la WHO ha evidenziato attraverso la conduzione di diversi

---

<sup>4</sup>Ovvero i bisogni di retribuzione (corrispondono nella gerarchia "*maslowiana*" ai bisogni fisiologici) e di sicurezza.

<sup>5</sup>Ovvero i bisogni di riconoscimento, opportunità di carriera e possibilità di crescita nel ruolo (corrispondono nella gerarchia "*maslowiana*" ai bisogni di stima e di autorealizzazione).

studi, come l'attività lavorativa sia associata ad un migliore stato di salute, di benessere e di integrazione sociale.

Allo stesso tempo però, il lavoro può essere anche fonte di malessere, come dimostra uno studio dell'European Network for Workplace Health Promotion del 2013. Secondo questa ricerca, il 23,5 % della popolazione europea in età lavorativa soffre di almeno una malattia cronica (Argentero & Fiabane, 2016). Il nesso tra lavoro e sviluppo di una patologia è l'argomento chiave che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

## 1.2 Lo stress lavoro-correlato

Nonostante il lavoro fosse per sua natura soggetto a continui cambiamenti, esso ha subito, particolarmente negli ultimi vent'anni, incisioni profonde dal punto di vista della sua evoluzione. Noi, che facciamo parte di questo mondo irrefrenabile, ormai siamo abituati a continui mutamenti- niente sembra più stabile, niente sembra più afferrabile. Se provassimo a descrivere il lavoro moderno con un'analogia, si potrebbe affermare che il lavoro e l'essere umano sono simili ad una ruota e il criceto: entrambi si trovano in movimento continuo. Diverse cause, tra cui l'intensificazione del lavoro, lo sviluppo di nuove tecnologie, la globalizzazione e la trasformazione del lavoro fisico in lavoro mentale, hanno modificato il mondo del lavoro radicalmente. Ma se questo cambiamento da un lato ci ha permesso di diventare sempre più efficienti in termini produttivi, dall'altro lato ha causato l'insorgere di nuove problematiche e di nuovi rischi per il lavoratore e l'organizzazione stessa (Fraccaroli & Balducci, 2011). Anche se la WHO (2013), come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, ha accertato l'influsso positivo del lavoro sulle nostre vite, questo non può essere generalizzato in termini assoluti. Perché il lavoro possa avere delle ripercussioni positive sulla nostra percezione di benessere generale, alcuni fattori devono essere soddisfatti. L'European Network for Workplace Health Promotion (2013) a questo proposito ha ribadito il fatto, che una molteplicità di malattie croniche, di cui le persone soffrono, sono in parte legate al lavoro stesso (Argentero & Fiabane, 2016). Per moltissimi anni si era dell'opinione che le cause di queste patologie lavoro-correlate, fossero esclusivamente i rischi di tipo fisico, chimico e biologico. Ai giorni d'oggi però molte malattie come *il burnout*, *l'overcommitment* e *il workaholism* per

esempio, non possono più essere spiegate come *l'outcome* di questa tipologia di rischi. Questo ha portato nel 2004 all'elaborazione di una legge per tutti gli stati membri dell'UE, che cita tra i nuovi rischi del lavoro quello dello "*stress lavoro-correlato*". Con il decreto legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 (d.lgs. 81/2008) anche in Italia è stato introdotto "l'obbligo per le aziende di condurre un'analisi dei rischi psicosociali a tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori" (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 7). A parlare delle dimensioni di questo nuovo rischio è Emanuela Palazzini, rappresentante dell'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti di Azienda, che in un comunicato stampa dell'O.N.Da<sup>6</sup> afferma che nove milioni di italiani soffrono di stress lavoro-correlato. La cosa preoccupante, come prosegue, è che è prevalentemente il genere femminile a essere affetto da questa sindrome (Comunicato stampa O.N.Da, 2011). Lo stress lavoro-correlato però, non è una peculiarità soltanto italiana, ma diversi studi suggeriscono che si tratta invece di un fenomeno tipico di tutte le nazioni industriali. In Germania per esempio, sei persone su dieci soffrono di stress. Il 23% addirittura, afferma di essere stressato frequentemente. A raccogliere queste dichiarazioni è il servizio sanitario nazionale tedesco, che negli ultimi quindici anni ha riscontrato un aumento notevole delle assenze lavorative per cause correlate allo stress (Wohlers & Hombrecher, 2016). Dato che lo stress sembra invadere sempre di più le nostre vite, bisogna chiedersi quali siano le sue caratteristiche e quali funzioni abbia. In conformità con la definizione offerta dal manuale "*Psicologia- La scienza del Comportamento*" di Carlson, Heth, Miller, Donahoe, Buskist e Martin (2008), si tratta di un "*pattern*" di risposte fisiologiche, comportamentali, emotive e cognitive a stimoli reali o immaginari che vengono percepiti come un ostacolo per l'obiettivo o come minacce per il proprio benessere" (Carlson, Heth, Miller, Donahoe, Buskist & Martin, 2008, pag. 572). Questi stimoli nocivi vengono chiamati *stressors* e possono assumere forme diverse. Anche se lo stress a lungo termine può avere effetti negativi sulla nostra salute, in generale si tratta di una reazione che ci permette di affrontare meglio le situazioni di tensione. La nostra risposta fisiologica a tali eventi, viene controllata dal sistema nervoso autonomo, che viene a sua volta guidato dall'ipotalamo. Le ripercussioni fisiologiche dello stress includono un aumento del

---

<sup>6</sup>Osservatorio Nazionale sulla salute della Donna

battito cardiaco e della pressione sanguigna, il che porta ad un accrescimento dei livelli di zuccheri nel sangue- questi vengono trasportati verso gli organi più importanti. La respirazione diventa più profonda e veloce. Il nostro organismo interrompe la digestione e un effetto collaterale può essere la sudorazione eccessiva. Infine vi è un aumento nella produzione di adrenalina, la quale stimola ulteriormente il cuore e gli organi. Oltre agli effetti fisici, lo stress influenza l'essere umano anche a livello psicologico: questo include una serie di comportamenti, emozioni e risposte cognitive specifiche (Carlson, Heth, Miller, Donahoe, Buskist & Martin, 2008). La risposta psicofisica allo stress, ovvero il cosiddetto *outcome* o *strain*, può essere di tre tipologie: c'è lo strain psicologico che può comportare reazioni cognitive ed emotive<sup>7</sup>, lo strain fisico<sup>8</sup> e lo strain comportamentale<sup>9</sup>. Riassumendo si può quindi dedurre che lo stress causa uno stato di allerta, ovvero di prontezza reattiva. Nel gergo psicologico si parla di “*stato di arousal*”, che consiste appunto in un'attivazione psicofisica. Questo stato di allerta è radicato nell'evoluzione dei nostri antenati, i quali senza questo meccanismo non sarebbero stati in grado di sopravvivere (Fraccaroli & Balducci, 2011). I primi studi che sono stati fatti a questo proposito sono di stampo medico e sono scaturiti dal pensiero di Hans Selye. L'endocrinologo nelle sue ricerche ha fatto la scoperta che stimoli ambientali nocivi diversi, ovvero gli *stressors*, suscitavano un'identica risposta psicofisica. Secondo il suo modello della “*sindrome generale di adattamento*” gli eventi stressanti vengono affrontati attraverso tre specifici stadi fisiologici, ossia *allarme*, *resistenza* e *esaurimento*. Durante la fase di *allarme* il nostro sistema nervoso autonomo viene attivato sotto forma di *arousal* per via dello *stressor*. Se un organismo rimane esposto per molto tempo a questo stimolo, esso si adatta, e la conseguenza è che il nostro sistema nervoso autonomo riduce lo stato di *arousal* e torna a funzionare secondo la norma. Se l'esposizione allo *stressor* persiste invece per troppo tempo, si entra nella fase dell'esaurimento, la quale può portare allo sviluppo di diverse malattie croniche. Questo è dovuto al fatto, che un

---

<sup>7</sup>Può includere ansia, depressione, noia ecc.

<sup>8</sup>Può includere mal di testa, disturbi gastrointestinali, fluttuazioni del peso, diabete, allergie ecc.

<sup>9</sup>Può includere abuso di alcool, tabacco, sostanze e farmaci oltre a diversi disturbi come quelli alimentari, della sfera sessuale, comportamenti aggressivi ecc.

effetto collaterale dello stress consiste nella riduzione del funzionamento del sistema immunitario. A breve termine le conseguenze sono contenute, ma a lungo termine possono avere un impatto fatale. Il fisiologo Walter Cannon ha dato un ulteriore contributo alla conoscenza dei processi inerenti allo stress con la sua teoria della “*risposta combatti-o-fuggi*”. Con questa espressione è riuscito a descrivere un circuito di reazioni fisiologiche che ci aiutano a superare una situazione stressante. Quando ci troviamo davanti ad un pericolo, la nostra risposta quindi può essere di due tipi: o combattiamo o fuggiamo. Analogamente alla teoria di Selye, anche secondo le accezioni di Cannon, una volta che la minaccia è terminata, torniamo ad un normale funzionamento psicofisico. Solo se l’esposizione al pericolo persiste per un periodo prolungato, possiamo sviluppare delle malattie croniche. Nonostante queste due teorie fossero fondamentali per la comprensione dei processi biologici sottostanti allo stress, esse non sono state tuttavia in grado di spiegare il motivo per cui alcune persone risultano più stressate di altre. A questo punto entrano in gioco i *fattori psicologici*. Per spiegare le discrepanze nelle risposte psicofisiche allo stress, lo psicologo americano Richard Lazarus ha escogitato la sua teoria della “*valutazione cognitiva*”. Secondo questo modello, le differenze individuali giocano un ruolo rilevante nel determinare se un soggetto percepisce una situazione come stressante o meno. Per svolgere questa valutazione bisogna suddividerla prima in due parti. Innanzitutto si fa una *valutazione primaria*, la quale ci porta ad attribuire un valore di gravità allo *stressor*. Se quest’ultimo viene considerato effettivamente minaccioso, si passa ad una *valutazione secondaria*. A questo punto bisogna valutare se si hanno le risorse necessarie per poter affrontare la situazione o meno. Se ci rendiamo conto di non averle, il risultato è una sensazione di stress. Tanto più pericoloso viene valutato lo *stressor*, tanto più elevato sarà anche il livello di stress percepito. La valutazione dello *stressor* quindi può variare da persona a persona, ma anche da momento a momento. Grazie al contributo di Lazarus, si è riusciti a dimostrare che lo stress non viene causato soltanto da fattori ambientali psicosociali, ma che dipende invece anche dalle caratteristiche individuali di un soggetto. Secondo Kobasa e colleghi esistono degli individui che sono particolarmente in grado di affrontare le situazioni stressanti- si tratta delle cosiddette persone *resistenti*. Oltre alla concezione degli *stressors* in termini di sfida, il controllo

della situazione sembra detenere un ruolo fondamentale nel “non essere stressati”. Sempre secondo Kobasa e Maddi il tipo di ambiente familiare ha un ruolo fondamentale nello sviluppo della resistenza. Attraverso lo svolgimento di diversi studi si è giunti alla supposizione che dalla nostra reazione allo stress scaturisca anche la propensione allo sviluppo di una patologia cronica. Successivamente si è iniziati a categorizzare le persone in *personalità di tipo A* e in *personalità di tipo B*. Le prime sarebbero competitive, impazienti e ostili e secondo alcune ricerche quindi anche più propense allo sviluppo di malattie, mentre le seconde sarebbero meno competitive, meno ostili, più pazienti, disponibili e tolleranti e quindi meno propense allo sviluppo di malattie rispetto alle prime. Negli anni '80 è stato introdotto un ulteriore tipo di personalità, ovvero la *personalità di tipo C (cancer-prone)*. “Il paziente di tipo C è collaborativo, non assertivo, sopprime le emozioni negative (in particolare la rabbia) e accetta o si conforma all'autorità” (Carlson, Heth, Miller, Donahoe, Buskist & Martin, 2008, pag. 582). Persone con questo tipo di personalità sono quindi il contrario delle persone con personalità di tipo A. Alcuni studiosi come Morris e Temoshok per esempio, presumono che ci sia un qualche collegamento tra questa personalità e lo sviluppo di un cancro. Questo sarebbe dovuto al fatto che le emozioni negative producono *glucocorticoidi*, i quali interferiscono con il funzionamento del sistema immunitario. Questo di conseguenza non è più in grado di distruggere le cellule cancerogene. Anche se numerose ricerche hanno sottolineato che c'è un qualche legame tra queste variabili, ai giorni d'oggi non sappiamo ancora se si tratta di una correlazione diretta o indiretta. Tuttavia possiamo constatare come la nostra personalità giochi un ruolo importante nel determinare il modo con cui rispondiamo allo stress, e questo a sua volta può influenzare lo sviluppo di una malattia cronica o meno (Carlson, Heth, Miller, Donahoe, Buskist & Martin, 2008). Infine, un altro contributo importante alla concezione moderna dello stress lavoro-correlato lo hanno dato French, Khan e colleghi grazie alla loro teoria “*Person-Environment-Fit*”. Stando a questo modello i livelli di stress individuali vengono definiti dalla combinazione delle caratteristiche dell'ambiente e caratteristiche della persona. Quando le nostre risorse non sono adeguate o sufficienti per far fronte alle richieste dell'ambiente o quando l'ambiente di lavoro non riesce a soddisfare i bisogni del lavoratore, come il

bisogno di utilizzare le proprie capacità o conoscenze, si sviluppa lo stress. Il livello di stress aumenta con l'accrescere di entrambi i fattori. French, Khan e colleghi però non hanno ulteriormente specificato i fattori di rischio e per questo motivo il loro contributo spesso è stato soggetto di critiche (Fraccaroli & Balducci, 2011). La concezione moderna del fenomeno dello stress deriva quindi proprio da questi studi e porta a intendere lo stress lavoro-correlato come “una risposta psicofisica che occorre quando le richieste del lavoro superano le risorse o le capacità del lavoratore di farvi fronte o si scontrano eccessivamente con i suoi bisogni” (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 19). Lo sviluppo dello stress quindi avviene per via delle richieste lavorative, la loro percezione e valutazione. Se il soggetto non crede di poterne far fronte, si sviluppa in primo luogo una risposta psicofisica a breve termine e in secondo luogo una patologia stress-correlata. La valutazione degli antecedenti allo stress, ovvero degli *stressors*, e quindi anche la risposta psicofisica, ovvero *l'outcome* o lo *strain*, vengono condizionati dunque dalle nostre caratteristiche individuali (Fraccaroli & Balducci, 2011).

### 1.3 Le cause dello stress lavoro-correlato

Da ciò che è emerso finora si può quindi dedurre che molte malattie come il *burnout*, il *workaholism*, la depressione ecc. si sviluppano per una mancata o difficile gestione di situazioni problematiche al lavoro da parte dei lavoratori e delle lavoratrici. Per poter curare dunque queste “nuove” patologie bisogna innanzitutto comprendere gli antecedenti allo stress lavoro-correlato. Nel paragrafo successivo questi verranno approfonditi.

Innanzitutto, quando si parla degli agenti causali dello stress, ci sono due variabili che devono essere considerate: da un lato ci sono i rischi psicosociali<sup>10</sup> e dall'altro le caratteristiche individuali di ogni persona. Quando all'interno di un'organizzazione viene eseguito un servizio di prevenzione, vengono però considerati sempre i fattori ambientali come fonte di stress e mai le caratteristiche individuali dei lavoratori. È sempre la situazione in sé ad essere stressante- variano soltanto le valutazioni che i singoli soggetti ne fanno in base alle loro caratteristiche individuali (Fraccaroli &

---

<sup>10</sup> Detti psicosociali perché riguardano fenomeni di tipo psicologico e sociale.

Balducci, 2011). I fattori psicosociali sono dunque “quegli aspetti relativi alla natura e al contenuto del lavoro, nonché al contesto organizzativo e sociale del lavoro, che possono potenzialmente alterare in senso peggiorativo la salute psicofisica dei lavoratori” (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 28). Un aspetto peculiare di tali fattori di rischio consiste nel fatto che, contrariamente ai fattori di rischio tradizionali, i primi si possono trovare in tutti i settori occupazionali e non vengono distinti in base all’ambito in cui prevalgono. Di conseguenza, in questo caso, non si possono delineare dei profili occupazionali ad alto rischio, in quanto si tratta di rischi trasversali. Inoltre gli effetti dei fattori di rischio psicosociali possono essere sia diretti che indiretti. Per quanto riguarda quindi questi specifici rischi, si possono distinguere tra *rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro* e *rischi relativi al contesto organizzativo e sociale*. I rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro riguardano in primo luogo il carico di lavoro- questo consiste nella quantità e qualità delle richieste di lavoro alle quali il dipendente deve rispondere. Sia nel caso di “sovraccarico” che nel caso di “sotto carico” di lavoro, l’esito è uno stato emotivo negativo per il soggetto. In secondo luogo anche l’orario di lavoro può essere una fonte considerevole di stress. Percepiti in termini particolarmente negativi sono i lavori a turno e i lavori ad orario prolungato. Oltre a ciò anche gli orari imprevedibili di lavoro e la mancanza di flessibilità degli orari sono dei fattori rilevanti per lo sviluppo di uno stato di malessere. In terzo luogo, l’assenza della percezione di controllo sul lavoro, causa un senso di sovraccarico e quindi di stress. I rischi relativi al contesto organizzativo e sociale comprendono invece altre cinque categorie a rischio: il ruolo che un soggetto ha in un’organizzazione, la tipologia di cultura organizzativa vigente, la possibilità di avanzamento di carriera, le relazioni interpersonali e infine la giustizia organizzativa. Per quanto riguarda il ruolo che un soggetto ricopre in un’organizzazione, esso può essere legato a dei rischi. Questo deriva dal fatto che il ruolo organizzativo è sempre collegato a delle aspettative. Le disfunzioni che ne derivano sono il conflitto di ruolo<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Per conflitto di ruolo si intende quando alcune aspettative legate al ruolo ricoperto sono incompatibili con altre aspettative, o quando i valori e le aspettative del dipendente non sono in armonia con quelle richieste. Due forme particolare del conflitto di ruolo sono il cosiddetto *sovraccarico di ruolo* (il numero di richieste o la loro complessità è troppo elevato) e il *contrasto dei ruoli* (per esempio il contrasto tra ruolo professionale e ruolo familiare).

e l'ambiguità di ruolo<sup>12</sup>. Persino la tipologia di cultura organizzativa vigente può essere fonte di stress, in quanto concerne anche l'argomento della "gestione del cambiamento" all'interno di un'organizzazione. Se il cambiamento viene dettato attraverso una modalità di tipo *top-down*, questo può avere delle ripercussioni negative sul benessere dei lavoratori. Lo stress può generarsi inoltre a partire dalla negata possibilità di avanzamento di carriera. Tale aspetto è molto importante per le persone, in quanto permette di avere delle aspettative riguardanti il futuro. Se questa possibilità non è prevista, una persona potrebbe non sentire il bisogno di migliorare il proprio status lavorativo e questo porterebbe a sua volta allo sviluppo di stati melancolici, depressivi ecc. Uno dei fattori decisivi per il benessere lavorativo è la qualità delle relazioni interpersonali. Se queste non sono soddisfacenti, possono influire direttamente la genesi stress lavoro-correlata. Forme particolari di relazioni interpersonali disfunzionali sono il *mobbing* e la *leadership abusiva*. Infine un altro fattore di rischio psicosociale può essere l'ingiustizia organizzativa. Soltanto se le persone hanno la sensazione di essere trattate in maniera giusta ed equa, è garantito il benessere lavorativo.

Se il soggetto invece è esposto all'ingiustizia distributiva<sup>13</sup>, procedurale<sup>14</sup> e/o interazionale<sup>15</sup> può sviluppare stati emotivi negativi, il che porta a sua volta alla generazione di stress. La percezione di questi fattori infine, viene a sua volta influenzata dalle caratteristiche individuali di un soggetto. Anche queste vengono distinte in due categorie, ovvero *caratteristiche demografiche/etniche/culturali* e *fattori disposizionali*. Le caratteristiche individuali sono in grado di modificare il rapporto esistente tra *stressors* e *strain*. Le leggi sullo stress lavoro-correlato però prendono in considerazione soltanto le caratteristiche demografiche, etniche e

---

<sup>12</sup> Per ambiguità di ruolo si intende quando il lavoratore ottiene delle informazioni ambigue e poco chiare rispetto al proprio ruolo. Di conseguenza è insicuro su come debba comportarsi e quali siano le conseguenze di un comportamento errato.

<sup>13</sup> Concerne "l'equità percepita dell'esito finale dei processi di assegnazione e allocazione sui quali si esercita la discrezionalità da parte dell'organizzazione e dei suoi dirigenti" (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 48).

<sup>14</sup> Concerne "l'equità del processo decisionale stesso, ossia dei metodi e delle procedure applicate dai decisori nelle scelte di allocazione e assegnazione" (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 48).

<sup>15</sup> Concerne "il processo di comunicazione che accompagna la decisione" (Fraccaroli & Balducci, 2011, pag. 49).

culturali. Attraverso lo svolgimento di diversi studi si è indagato sull'impatto dell'età, della provenienza etnica e delle differenze di genere nel processo dello stress. Da diverse ricerche è emerso che i lavoratori di mezza età (tra i 40 e 50 anni) sono più propensi allo stress rispetto ai lavoratori più giovani o più anziani. Inoltre le persone di etnie diverse sono spesso esposte a condizioni di lavoro peggiori e questo può causare stati emotivi negativi<sup>16</sup>. Infine anche il genere ha un impatto molto forte sullo sviluppo di specifiche psicopatologie. Secondo uno studio svolto da Warr nel 2007 il genere femminile riporta livelli di salute mentale peggiore rispetto agli uomini. Questo vuol dire che le donne hanno una maggiore inclinazione a soffrire di sintomi, di cui non si riesce a trovare la fonte e di essere soggette a specifici disturbi mentali, come la depressione e l'ansia. Le cause di questo diverso funzionamento possono essere cercate a livello biologico, disposizionale e in fattori esterni. Questo argomento, delle differenze di genere nel fenomeno di stress lavoro-correlato sarà soggetto di riflessioni più approfondite in seguito. Oltre a queste caratteristiche, anche i cosiddetti "fattori disposizionali" modificano la percezione e valutazione degli antecedenti allo stress. I fattori disposizionali si dividono in fattori di vulnerabilità individuale, che rendono quindi più propense le persone alla genesi di stress lavoro-correlato, e fattori protettivi, i quali aiutano le persone ad essere più positive nell'affrontare le situazioni stressanti. Tra i fattori di vulnerabilità si trovano per esempio il comportamento di tipo A (che porta a *overcommitment* e *workaholism*), l'alessitimia, l'affettività negativa e il nevroticismo. Fanno parte dei fattori protettivi invece la cosiddetta *hardiness* e *resilienza*<sup>17</sup> e il *senso di coerenza*. Per pianificare un intervento che sia in grado di valutare e ridurre lo stress lavoro-correlato all'interno di un'organizzazione, bisogna quindi conoscere la molteplicità di fattori di rischio che possono concorrere nel processo di stress. L'intervento diretto sui fattori di rischio psicosociale consiste in una

---

<sup>16</sup>Fraccaroli e Balducci (2011) sottolineano però che ogni cultura ha una concezione diversa di lavoro e quindi anche di ciò che è ritenuto stressante. Quindi non si può dire a priori che una situazione che è stressante per un lavoratore occidentale, lo sia anche per un lavoratore di etnia diversa.

<sup>17</sup>Con *hardiness* si intende una certa resistenza. Il soggetto ha quindi delle caratteristiche specifiche che gli permettono di affrontare meglio gli eventi stressanti. Il termine *resilienza* indica una certa stabilità emotiva. Si è quindi in grado di riconoscere quando è meglio lasciare perdere o quando si riesce invece con grande probabilità a raggiungere un obiettivo. (Fraccaroli & Balducci, 2011).

prevenzione primaria, ovvero che si focalizza sull'organizzazione. Quando si cerca invece di supportare il lavoratore, in termini di *empowerment*, si può ricorrere alla prevenzione secondaria, la quale offre delle tecniche e degli strumenti per meglio affrontare le situazioni stressanti.

#### 1.4 Alcuni dati a riguardo dell'argomento in questione

L'argomento dello stress lavoro-correlato viene studiato già da diversi decenni, ovvero sin dal 1930. Le ripercussioni di questo fenomeno però, sono state registrate particolarmente nell'ultimo decennio per via dell'aumento dell'intensità lavorativa (Staiger, 2014). Questa affermazione viene sostenuta da uno studio tedesco sullo stress lavoro-correlato, ossia dalla *TK-Stressstudie*, la quale ribadisce che il servizio sanitario nazionale della Germania negli ultimi quindici anni ha registrato un aumento delle assenze causate da stress lavoro-correlato. Questi dati sono coerenti con quelli a livello europeo (Wohlers & Hombrecher, 2016). Il fenomeno dello stress lavoro-correlato rappresenta quindi una sfida, non soltanto a livello nazionale, bensì globale. Il 38% della popolazione europea, afferma di sentirsi stressato frequentemente. Questi dati variano naturalmente da paese a paese; mentre in Finlandia soltanto il 26% della popolazione complessiva sostiene di soffrire di questa sindrome, in Grecia la percentuale è assai più alta, ovvero il 72% (Klippel & Walter, 2006). Secondo un comunicato stampa dell'Istat, nel 2013 in Italia 2 milioni 282 mila persone hanno segnalato malattie o problemi di salute lavoro-correlati. L'11,9% era legato a problemi di salute di natura psicologica come per esempio lo stress, la depressione e stati d'ansia. Di 17 milioni di occupati italiani, il 27% si sentiva esposto ad almeno un fattore di rischio psicosociale. Infine, per il 25,3% i fattori di rischio più importanti per lo sviluppo dello stress lavoro-correlato erano il carico di lavoro eccessivo e le tempistiche pressanti (Istat, 2014). Tornando in termini globali al discorso dello stress lavoro-correlato, bisogna tuttavia prestare attenzione ad un ulteriore aspetto, ovvero alla questione di genere. È infatti soprattutto il genere femminile a soffrire di stress. In Europa il 40,5% delle donne rispetto al 35,3% degli uomini soffre degli effetti collaterali dello stress. Per il rilevamento di questi dati è stato utilizzato il cosiddetto *Mental Health Index* (MHI-5). Se il punteggio a tale questionario risulta al di sotto dei

52 punti su 100, si tratta di un indice di stress psicologico. I risultati di queste ricerche indicano che il 23,4% della popolazione europea complessiva mostra problemi di salute mentale. Anche qui le percentuali variano in relazione alle nazioni, ma anche in base al genere: in Finlandia soltanto il 9,3% soffre di disturbi psichici, mentre in Gran Bretagna lo è il 31,5%. Considerando questi dati, è necessario tuttavia distinguere tra quota femminile e maschile, poiché le donne risultano più propense allo sviluppo di queste malattie. Questo divario si dimostra particolarmente evidente nelle nazioni del Sud, come Grecia (donne 32,0%; uomini 14,9%), Portogallo (donne 40,7%; uomini 17,0%) e Italia (donne 37,1%; uomini 22,9%) (Klippel & Walter, 2006). Uno studio del *Robert-Koch-Institut* delinea il fatto che il 14% del genere femminile e soltanto il 7% del genere maschile avvertono come problematico il proprio benessere psichico. Questa percezione può variare a seconda dell'età nelle donne, mentre negli uomini rimane abbastanza stabile. Tali dati risultano particolarmente interessanti anche sotto il profilo del benessere lavorativo. Mentre gli uomini tendono ad essere assenti dal lavoro soprattutto per cause legate a malattie del sistema muscolare-scheletrico, tra le cause maggiori per quanto riguarda le donne si trovano le malattie psichiche. Queste ultime attribuiscono lo stress lavoro-correlato soprattutto al conflitto "*famiglia-lavoro*". Gli uomini invece risultano più stressati per cause direttamente lavoro-correlate (Staiger, 2014). Ricapitolando si può quindi dedurre che seppure le assenze legate ai rischi tradizionali siano ancora elevate, sempre più persone vanno in malattia anche per cause stress-correlate. Queste ultime però hanno una durata e quindi anche una convalescenza molto più lunga, rispetto ai primi. In media si tratta di 31,4 giorni di assenza all'anno (Klippel & Walter, 2006). Considerando ciò, emerge un altro aspetto che a merito dell'argomento dello stress lavoro-correlato non va assolutamente trascurato - ovvero i costi. Questi comprendono i costi diretti e indiretti per la persona stessa<sup>18</sup>, i costi per l'organizzazione<sup>19</sup> e i costi per l'economia<sup>20</sup>. Se si considera che il 50-60% delle assenze possono essere collegate in parte allo stress lavoro-correlato, i derivanti costi a livello macroeconomico si aggirano su un valore che oscilla tra 1,5-

---

<sup>18</sup>La malattia comporta sempre esiti negativi per una persona oltre alle spese legate ad essa.

<sup>19</sup>L'organizzazione deve provvedere al pagamento dell'assenza, che comporta anche costi in termini di mancata produttività.

<sup>20</sup>I costi riguardano investimenti nella sanità ecc.

4% del prodotto interno lordo (Biffi, Faustmann, Gabriel, Leoni, Mayrhuber & Rückert, 2012). Proprio per via di questa molteplicità di costi che riguardano il soggetto, l'organizzazione e lo Stato, è di primaria rilevanza investire negli interventi di prevenzione. Analogamente ai rischi tradizionali, anche per i suddetti rischi è possibile evitare o almeno ridurre il loro impatto.

## **2. LO STRESS LAVORO-CORRELATO E IL GENERE FEMMINILE: RIFLESSIONI SULLA MAGGIORE VULNERABILITÀ DELLE DONNE**

Dato che la società in cui viviamo si è definita attraverso un'ottica prevalentemente patriarcale, l'argomento delle differenze di genere per molto tempo è stato trascurato, o ancor più, evitato. Questo vale particolarmente per l'ambito della salute e del lavoro. Con l'individuazione dei fattori di rischio psicosociali, oltre a quelli tradizionali, nel mondo del lavoro però c'è stato un ripensamento a questo proposito. Uomini e donne infatti, rispondono in maniera differente agli *stressors* e possono sviluppare di conseguenza anche diversi quadri patologici. La prevenzione che ha come obiettivo l'identificazione e l'eliminazione dei fattori di rischio, deve dunque tenere conto di queste differenze, al fine di poter offrire un servizio valido ed efficace (Silvestri, 2016).

### 2.1 Differenze di genere nella salute

Come accennato sopra, per moltissimo tempo non è stata fatta una distinzione nella medicina tra salute maschile e femminile - è stato invece adottato un approccio esclusivamente androcentrico. Il progetto "Salute e genere: Il valore della differenza", pubblicato dall'Osservatorio nazionale sulla salute della donna (2016), in merito al genere femminile parla della cosiddetta "*sindrome da bikini*", che è prevalsa per molto tempo nel mondo della salute. Questa sindrome indicherebbe un interesse particolare da parte della medicina nei confronti della donna soltanto per quanto riguarda gli organi di riproduzione. Per il resto la donna, dal punto di vista della salute, non è stata considerata diversa dall'uomo. Soltanto dagli anni '90 in poi si è iniziato a dare maggiore importanza alla cosiddetta *questione femminile*. Bearnadine Healy nel 1991 è stata una delle prime a criticare questa medicina discriminatoria e a sottolineare la

necessità di una gestione differente delle diverse patologie tra uomini e donne. Secondo la *medicina di genere* appunto, il genere di una persona è in grado di determinare non soltanto il suo stato di salute, bensì anche la genesi di una patologia e i risultati di una terapia. Grazie alla conduzione di numerose ricerche a riguardo è stato possibile sensibilizzare il mondo sanitario alle differenze di genere. Le diagnosi e le cure di una patologia, per risultare efficaci, devono quindi tener conto di questa variabile (Onda, 2017). Questo vale anche in relazione allo stress. I risultati di innumerevoli studi epidemiologici hanno affermato inoltre la teoria di Lorber & Moore (2002), secondo la quale il genere femminile tende a soffrire maggiormente di malattie, mentre gli uomini sembrano morire prima rispetto alle donne. I due generi mostrano appunto profili di morbosità e mortalità differenti (Staiger, 2014). Va detto comunque che anche se la salute femminile negli ultimi 20 anni è stata studiata, la maggioranza delle ricerche biologiche e farmacologiche sono però ancora di matrice maschile. In queste ricerche non si avrebbe dovuto tener conto soltanto del genere, bensì anche di altre variabili come l'età, lo status sociale, l'istruzione ecc. (Piron, 2014). Per quanto riguarda dunque la salute generale dei due generi, i dati epidemiologici suggeriscono alcuni *insight* interessanti: innanzitutto il genere femminile tende a vivere in media cinque anni in più rispetto a quello maschile - da ciò emergono anche profili di morbosità e mortalità differenziati per ogni genere. Secondo il lavoro di Staiger (2014) le donne stimano la propria salute psichica come più debole rispetto agli uomini. Soprattutto le madri che allevano i figli da sole sono soggette a compromissioni psichiche. Infine, come già accennato prima, le cause principali per le assenze di lavoro riguardano principalmente malattie dell'apparato respiratorio e del sistema muscolare-scheletrico, ma particolarmente nel caso delle donne i disturbi psichici sono in aumento (Staiger, 2014). Uno studio dell'Istat svolto nel 2005 mostra che le malattie di cui sono colpite maggiormente le donne rispetto agli uomini sono l'artrosi (21,8% vs. 14,6%), l'osteoporosi (9,2% vs. 1,1%), la cefalea (10,5% vs. 4,7%), la depressione e l'ansia (7,4% vs. 3,1%), le allergie (11,2% vs. 10,3%), l'ipertensione arteriosa (15,4% vs. 11,8%), il diabete (4,7% vs. 4,3%), le malattie della tiroide (5,5% vs. 0,9%) e il tumore (1,1% vs. 0,9%). Tra le cause più frequenti di morte del genere femminile si trovano le malattie dell'apparato circolatorio (46,8%), il

cancro (23,8%), le malattie dell'apparato respiratorio (5,5%) e le cause di violenza (3,7%) (Piron, 2014). Nonostante questi dati suggeriscano già di per sé una differenza di genere nello sviluppo e nella gestione delle malattie, un altro aspetto che non deve essere dimenticato è quello della valutazione soggettiva del proprio stato di salute. Dallo studio cross-sezionale "*Gesundheit in Deutschland aktuell- Telefonischer Gesundheitssurvey*" effettuato dal Robert Koch Institut nel 2009/2010 è emersa una tendenza di genere: gli uomini tendono a valutare il proprio benessere generale come più positivo rispetto alle donne (il 75% degli uomini valuta il proprio stato di salute come positivo rispetto al 69% delle donne). Questi risultati vengono confermati da ulteriori studi internazionali, i quali sottolineano inoltre l'esistenza di una corrispondenza tra questa tendenza femminile e una specifica fascia d'età. Le donne appunto, dai diciott'anni in poi, iniziano a percepire la propria salute come più debole rispetto agli uomini. La differenza di genere si rispecchia inoltre nella percezione individuale di salute psichica: il 14% delle donne e soltanto il 7% degli uomini la indica come compromessa. Nelle donne questa concezione varia con l'età, mentre negli uomini rimane abbastanza stabile (Staiger, 2014). Grazie a questi dati, si può quindi comprendere l'importanza di una medicina di genere, senza la quale molti aspetti della malattia e dei disturbi femminili rimarrebbero all'oscuro. Questo fatto sarebbe inaccettabile, sia a livello medico che etico. Per evitare di misconoscere le specificità di genere, la scienza deve impegnarsi a fare ulteriori ricerche a questo proposito.

## 2.2 Differenze di genere nello stress lavoro-correlato

I risultati delle ricerche di genere in medicina hanno dimostrato quanto sia importante studiare il mondo anche da un punto di vista femminile e non esclusivamente maschile. Il mondo del lavoro però è uno di quei settori che risultano al giorno d'oggi ancora particolarmente dominato da un'impronta patriarcale. Per questo motivo, anche le malattie lavoro-correlate sono state studiate principalmente sulla base della biologia maschile. Tra queste rientra anche lo stress lavoro-correlato. La mancata attenzione rivolta al genere femminile nelle ricerche sullo stress può essere spiegata in primis attraverso la minore partecipazione delle donne alla vita lavorativa, oltre al fatto che i

lavori di maggiore responsabilità di solito vengono ricoperti da uomini. Grazie ad uno studio comparativo tra manager maschili e femminili, si è giunti però alla consapevolezza che uomini e donne presentano un profilo di vulnerabilità distinto rispetto allo stress. Oltre a ciò, ci sono prove che suggeriscono che il genere femminile tende a gestire e a rispondere allo stress in maniera differente rispetto al genere opposto (Reale, 2002). Secondo Klippel e Walter (2006) in Europa il 38% della popolazione soffre frequentemente di stress. Per quanto riguarda questa percentuale si possono comunque riscontrare forti variazioni non soltanto a livello dei singoli stati membri (Finlandia 26% vs. Grecia 72%), bensì anche a livello di genere (donne 40,5% vs. uomini 35,3%)<sup>21</sup>. Nel 2002 è stata inoltre svolta un'ulteriore ricerca sulla salute mentale in Europa, nella quale è stato utilizzato il Mental Health Index (MHI-5). I risultati hanno dimostrato che il 23,4% della popolazione soffre di disturbi di natura psichica- anche in questo caso i dati variano in base allo stato membro UE di riferimento e al genere. In linea di massima però si può affermare che il genere femminile rappresenta una vulnerabilità maggiore rispetto al genere maschile alle patologie di natura psichica. In Italia per esempio il 37,1% delle donne rispetto al 22,9% degli uomini soffre di problemi psichici, in Portogallo sono addirittura il 40,7% delle donne verso il 17% degli uomini. Altre variabili di cui tiene conto l'euro-barometro sono lo stato civile, il supporto sociale e lo stato occupazionale<sup>22</sup> (Klippel & Walter, 2006). Secondo l'OHSA (2013) il 50%-60% delle assenze al lavoro sono causate dallo stress lavoro-correlato. A lungo termine quest'ultimo può avere delle ripercussioni negative sul funzionamento cognitivo, sensoriale, digestivo, cardiocircolatorio, muscolare ecc., e può causare di conseguenza lo sviluppo di varie malattie. Siegrist (2010) a questo proposito afferma che lo stress lavoro-correlato, oltre ad aumentare il rischio di soffrire di una malattia cardiocircolatoria del 40-80%, è ulteriore fonte di rischio, poiché rende possibile lo sviluppo di una depressione (Staiger, 2014). Colpito da quest'ultima è prevalentemente il genere femminile, anche

---

<sup>21</sup>Klippel e Walter (2006) si riferiscono qui ai dati emersi da una ricerca svolta dall'euro barometro 52.1 nel 1991.

<sup>22</sup>Per quanto riguarda lo stato civile, persone divorziate e soggetti vedovi soffrono maggiormente di disturbi psichici. Lo stesso vale per disoccupati, pensionati e soggetti con poche relazioni sociali significative (Klippel & Walter, 2006).

perché il 30% delle malattie femminili sono di natura psichiatrica e neurologica. Stando ai dati forniti dell'istituto *Deutsche Depressionshilfe* (2018) le donne soffrono di media due volte più spesso di depressione rispetto agli uomini. Spesso la depressione viene accompagnata da stati d'ansia, insonnia e disturbi alimentari. Di solito il genere femminile soffre più a lungo di queste patologie rispetto al genere maschile. La donna tra i 15 e i 45 anni rappresenta una vulnerabilità ai disturbi mentali più elevata rispetto agli uomini. Secondo alcune ricerche della WHO (2002), nella vita delle donne esistono alcune fasi che sono caratterizzate da una vulnerabilità ancora più elevata per quanto riguarda il rischio di sviluppare un disturbo psichico. Queste fasi sono l'adolescenza, la gravidanza, il post partum e la perimenopausa (Onda, 2017). A proposito di questa specificità di genere ci sono tre spiegazioni. Secondo la concezione biologica questi livelli inferiori di salute mentale sono causati dalle differenze genetiche e ormonali tra i due generi. Secondo una concezione disposizionale invece le donne vivono le esperienze in maniera più intensa e instaurano relazioni interpersonali più profonde. Infine l'ultimo approccio prevede che uomini e donne svolgono ruoli differenti e di conseguenza sono esposti a rischi diversi. Le donne sarebbero quindi più esposte a situazioni stressanti (Fraccaroli & Balducci, 2011). In conformità con la *teoria della valutazione cognitiva* di Richard Lazarus i dati di una ricerca realizzata da Rivera-Torres et al. (2013) suggeriscono inoltre che la percezione di stress lavoro-correlato sia *gender-specific*, ovvero che la percezione di stress nel caso degli uomini sia principalmente legata a richieste quantitative (carico lavorativo, scadenze pressanti, ecc.) mentre nel caso delle donne riguardino soprattutto richieste qualitative (mobbing, conciliazione famiglia-lavoro...). Questa teoria però è stata messa in dubbio da Park et al. (2011). Secondo Elwér et al. (2013) le cause della maggiore vulnerabilità stress lavoro-correlata del genere femminile sono da ricercare nelle differenze di remunerazione<sup>23</sup> e nei diversi ruoli ricoperti da uomini e donne<sup>24</sup>. Tenendo conto dunque di questa vasta gamma di dati si può pertanto comprendere l'indispensabilità dello sviluppo di politiche di pari opportunità anche nell'ambito della salute lavorativa.

---

<sup>23</sup>Secondo Elwér et al. (2013) gli uomini indipendentemente dal loro grado d'istruzione ottengono una remunerazione più alta rispetto alle donne.

<sup>24</sup>Secondo Elwér et al. (2013) ancora oggi i compiti domestici vengono associati al ruolo femminile.

Ciò implica che le aziende in futuro non valutino soltanto i rischi psicosociali presenti, bensì anche le esigenze specifiche di genere, al fine di poter progettare degli interventi validi ed efficaci. Uno strumento che cerca di tenere conto della molteplicità di differenze presenti nel contesto organizzativo e di valorizzarle nella loro specificità è quello del *Diversity Management*. Questo argomento verrà approfondito più avanti nel testo (Staiger, 2014).

### 2.3 Le principali cause dello stress lavoro-correlato femminile

Negli ultimi anni, soprattutto per via del decreto legislativo 81/2008, la questione di genere nel lavoro e nelle patologie lavoro-correlate è diventata sempre più rilevante. Il cambiamento di mentalità nella medicina e nel mondo del lavoro ha condotto alla consapevolezza di una gestione diversa dello stress dei due generi. Oltre a ciò anche le cause dello stress lavoro-correlato devono essere differenziate. Nel caso del genere femminile tra le cause principali di questo fenomeno si trovano la conciliazione lavoro-famiglia, la tipologia di lavoro, le molestie e il mobbing. Per quanto riguarda la conciliazione lavoro-famiglia, questo sembra essere ai giorni d'oggi un problema che concerne ancora in maggior grado la donna. Quest'ultima tende, oltre a lavorare spesso a tempo pieno, ad assumersi la responsabilità dell'accudimento e della cura dei figli e dei genitori anziani. La donna deve quindi cercare di conciliare questi due ambiti, anche se spesso appare un compito non gestibile. Proprio per via di una fattibilità difficile, nasce il cosiddetto *work-family-conflict*, il quale risulta essere la causa principale dello stress femminile (Silvestri, 2016). Il lavoro domestico, che è la causa di questo conflitto, spesso non prevede alcuna remunerazione e proprio per questo motivo molto frequentemente viene sottostimato o non considerato come "lavoro", nel vero e proprio senso del termine. Questo lavoro che prevede una molteplicità di mansioni e responsabilità, ha però una pericolosità patogena. A rischio sono i soggetti che si occupano esclusivamente di questo, ma soprattutto quelle persone che allo stesso tempo hanno una professione. In questo caso si può parlare di "*doppio carico di lavoro*". Per poter garantire quindi la salute di tutti, ma in particolare quella delle donne, è indispensabile che il lavoro domestico ottenga lo stesso riconoscimento del lavoro produttivo. Se si continua invece a negarlo, il genere femminile rimane esposto

in maggior grado a rischi fisici, psicologici e sociali (Piron, 2014). La quantificazione e il controllo del carico di lavoro domestico, spesso risulta però difficile (Silvestri, 2016). Siegrist (2008) afferma a riguardo che la mancanza di riconoscimento di un lavoro svolto (come per esempio il lavoro domestico) correla fortemente con lo sviluppo di una depressione. La dimensione domestica diventa quindi una potenziale causa di disturbi psichici. La donna per via del carico lavorativo doppio, tende inoltre a soffrire di più del genere maschile di stati di esaurimento- questi ultimi sembrano correlare nel caso del genere femminile con l'aumento delle ore lavorative settimanali. Il 12% delle donne che lavorano 20 ore o meno a settimana, il 15% delle donne che lavorano da 21 a 40 ore a settimana e il 18% delle donne che lavorano almeno 41 ore a settimana affermano di provare stati d'esaurimento (Biffi, Faustmann, Gabriel, Leoni, Mayrhuber & Rückert, 2012). Che la donna si occupi maggiormente di compiti di natura domestica rispetto agli uomini, sono dati rilevati dall'Istat: mentre le donne lavoratrici dedicano circa cinque ore e mezza al giorno alla famiglia, gli uomini ne dedicano mediamente soltanto due. Da ciò risulta che l'uomo ha più tempo libero a disposizione rispetto al genere femminile e che quindi soffre meno di questo *doppio carico di lavoro*. Inoltre il lavoro domestico richiede un impegno emotivo elevato, che però rimane spesso invisibile. Summa summarum si può quindi dedurre che le donne sono esposte a due ambiti che contengono *stressors* diversi e questo rende di conseguenza il genere femminile maggiormente vulnerabile alle malattie e ai disturbi psichici rispetto al genere maschile. Oltre al doppio carico di lavoro, la donna risulta frequentemente stressata anche per via della tipologia di lavoro che svolge. Il lavoro femminile prevede minore responsabilità e autonomia, spesso è monotono e ripetitivo e richiede anche meno creatività e capacità di *problem solving*. Quindi le donne svolgono più spesso lavori precari rispetto agli uomini e vengono anche limitate nell'avanzamento di carriera e nella retribuzione. Infatti a proposito si parla di "*soffitto di cristallo*", in quanto soltanto il 5% delle donne riesce ad accedere ai vertici aziendali. La causa di questa discriminazione consiste nel fatto che la maternità viene vista ancora ai giorni d'oggi come inconciliabile con il lavoro. Il reddito minore fa sì che spesso le donne devono rimanere a casa per accudire i propri figli, dato che non si possono permettere economicamente di ingaggiare una terza persona. Poiché gli

uomini in media guadagnano più delle donne, essi continuano a lavorare per poter mantenere la famiglia. Ciò crea un circolo vizioso, il quale rende molto difficile al genere femminile avanzare nella propria carriera. Inoltre le attività assistenziali, che assomigliano al lavoro domestico, vengono ricoperte maggiormente da donne- ciò comporta un ulteriore potenziamento dei livelli di stress. Secondo una ricerca di Eurispes (2005) il genere femminile è più spesso insoddisfatto del proprio lavoro (59% delle donne vs. 41% degli uomini). Infine i contratti femminili rappresentano una maggiore instabilità (32,8%) rispetto a quelli degli uomini (25%). Il terzo fattore di rischio per lo stress lavoro-correlato femminile è la maggior esposizione delle donne ad atti di molestie e di mobbing. In particolare il tema delle molestie ha suscitato interesse soltanto negli ultimi anni. Fino ad allora certi comportamenti maschili erano considerati il prezzo da pagare per la partecipazione femminile al mondo del lavoro. Ai giorni d'oggi invece questo tipo di comportamento non viene più accettato ed è meglio conosciuto come molestia (Silvestri, 2016). Le raccomandazioni dell'Unione Europea sulla tutela delle donne e degli uomini sul lavoro (1991) definisce cosa sia una molestia. Secondo questa definizione si tratta di una reiterazione (nel senso di insistenza), di un atto intenzionale (ovvero volontà soggettiva a offendere) e di un comportamento indesiderato da parte della vittima. Nonostante si sia cercato di dare una definizione coerente, molto spesso però nel caso di molestia, si tratta di una percezione soggettiva di chi subisce questi comportamenti. La definizione di cosa sia dunque una molestia sta nello sguardo dello spettatore, e per questo motivo trattasi di un argomento molto delicato. Le vittime di molestie non sono soltanto donne bensì anche uomini, la cui risposta però tende ad essere diversa. Mentre le donne rispondono in maniera aggressiva all'accaduto e ne parlano con qualcuno, gli uomini tendono a deridere l'accaduto e a non verbalizzarlo. Uno studio svolto dall'Università degli studi di Pavia (2009) dimostra che il 65% delle vittime di "sindrome da mobbing" è di genere femminile e che la fascia d'età più colpita è tra i 34 e i 45 anni (fascia che solitamente corrisponde all'età della donna quando rientra da un periodo di maternità). Questo è dovuto al fatto che il sesso femminile soprattutto a questa età gode di agevolazioni contrattuali legati alla maternità, le quali però spesso vengono percepiti da parte dei colleghi come motivo per la "mobbizzazione". Il fatto che le neo-madri di

frequente lavorano *part-time* e hanno diritto agli orari flessibili, viene percepito in modo negativo. Di questo fenomeno sono colpiti maggiormente gli ambiti che sono ricoperti prevalentemente da donne. Secondo Silvestri (2016) il genere femminile soffre di più di mobbing in quanto viene percepito come sesso più debole. Inoltre le donne definiscono più facilmente un comportamento come “mobbing” e tendono a parlarne con maggiore frequenza. Quando si parla di mobbing bisogna tenere conto anche delle differenze di genere, ovvero le donne sono più esposte al mobbing di tipo emozionale, mentre negli uomini prevale il mobbing strategico. Il Workplace Bullying Institute afferma che il 40% dei bulli sono donne e che le loro vittime nel 70% sono dello stesso genere. Frequentemente le donne stesse presentano delle idee sessiste e invece di sostenersi a vicenda, entrano in conflitto tra di loro. Paradossalmente qui le gerarchie non sembrano avere un ruolo importante. Summa summarum si può quindi affermare, che i fattori di rischio di stress per uomini e donne sono diversi.

Un’ulteriore differenza si può trovare inoltre a livello di risposte allo stress. I due generi imparano già nell’infanzia a comportarsi in maniera differente e il risultato è che la donna non acquisisce alcuna competenza chiave per affrontare in maniera adeguata lo stress. Il genere femminile presenta spesso un deficit aggressivo nella negoziazione, una carenza di assertività e una difficoltà a stabilire una distanza emotiva dagli *stressors*. Le donne di conseguenza elaborano e rispondono in maniera differente a questi ultimi. Questo ha come esito una maggiore vulnerabilità femminile alla quale un numero sempre maggiore di donne risponde con l’assunzione di psicofarmaci (una donna su dieci assume farmaci per contrastare l’ansia causata da stress lavoro-correlato). Diventa quindi più importante che mai smascherare il discorso universalistico dello stress lavoro-correlato e prestare più attenzione alle differenze di genere. Questo argomento necessita di una osservazione da una prospettiva al femminile- altrimenti si corre il rischio di lasciare all’oscuro una parte della società. Il compito di molte organizzazioni e dei diversi servizi consiste nel trovare delle soluzioni efficienti, che siano in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze di genere (Silvestri, 2016).

#### 2.4 *Work-family-conflict*: La fonte principale dello stress femminile

Malgrado ai giorni d'oggi molti pregiudizi e stereotipi che riguardano il genere femminile si siano relativizzati, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro rimane ancora parziale. Uno studio svolto da ANPAL nel 2018 dimostra che in tutti i ventotto stati membri dell'UE la percentuale di presenza femminile nel mondo del lavoro è più bassa rispetto a quella maschile (occupazione femminile 66,4% vs. occupazione maschile 77,9%). Bisogna quindi domandarsi quale sia il motivo di questa sotto rappresentazione. La risposta è senza dubbio dovuta al fatto che ancora ai giorni d'oggi la maggioranza delle persone che si assumono le responsabilità di cura dei famigliari, sono di genere femminile. Questo però non è soltanto dovuto al fatto che gli uomini cercano di evitare questo tipo di lavoro. Al giorno d'oggi infatti, ci sono sempre più uomini che vorrebbero contribuire ai lavori di casa e di cura, ai quali l'adempimento di questi però viene negato. L'ANPAL (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019, pag. 6) a questo proposito parla di "*inequale distribuzione delle responsabilità di cura tra donne e uomini*". Le differenze di genere nella distribuzione occupazionale si fanno notare soprattutto dopo la nascita del primo figlio, quando la donna tende a rimanere a casa e a occuparsi dei compiti risultanti. Questo vale indipendentemente dal livello d'istruzione. Le madri di bambini sotto i 6 anni sono quindi molto meno presenti sul mercato del lavoro, rispetto alle donne senza figli. Per gli uomini invece vale il contrario<sup>25</sup>. Oltre ad occuparsi dell'accudimento dei bambini, la maggioranza delle donne si assume anche la responsabilità della cura dei famigliari anziani, il cui numero cresce in maniera esponenziale<sup>26</sup>. In Ungheria per esempio il 71% della cura informale viene svolto dal genere femminile; in Italia la percentuale si aggira al 66-64%. Il problema del *work-family-conflict*, ovvero della conciliazione vita-lavoro, è quindi un problema che riguarda principalmente le donne. Non è una sorpresa che esso sia la più importante fonte di stress femminile e delle patologie stress-correlate. Spesso le donne, proprio per via di questo doppio carico, possono lavorare di meno e sono assenti dal lavoro per periodi più lunghi. Per gli

---

<sup>25</sup>Gli uomini con bambini sotto i sei anni tendono ad essere maggiormente presenti sul mercato del lavoro (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

<sup>26</sup>In Europa il lavoro di cura informale viene svolto da una percentuale femminile molto alta (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

uomini invece il *work-family-conflict* sembra poco rilevante. Proprio per questo motivo le donne che si trovano a dover convivere con questo fenomeno, hanno bisogno di essere protette. Diventa perciò indispensabile sviluppare delle politiche che permettano di conciliare meglio vita e lavoro. Tali politiche porterebbero inoltre ad una maggior partecipazione femminile al mercato del lavoro (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019). Ashleigh, Mansi e Di Stefano (2014) a questo proposito parlano di “*equilibrio vita-lavoro*” o “*work-life-balance*”. Secondo questi autori l’argomento è diventato rilevante a partire dagli anni ’70, per via di una maggiore partecipazione femminile al mondo del lavoro e una risultante richiesta di politiche familiari. Queste ultime però offrono sostegno soltanto a coloro che hanno appena formato una famiglia- e non considerano quindi i bisogni di tutti coloro che devono badare a figli più grandi o agli anziani. Secondo Ashleigh, Mansi e Di Stefano (2014) l’elaborazione di politiche “*child-free*”<sup>27</sup> risulta indispensabile al fine di non trascurare l’esistenza di quelle persone che hanno altri impegni oltre a quelli della cura di bambini piccoli. Anche se ci sono quindi delle politiche a sostegno delle famiglie, la possibilità di richiedere un congedo, incide fortemente sulla decisione delle donne di rientrare o abbandonare il lavoro. In questo caso è importante l’adeguatezza del congedo; infatti un congedo retribuito aumenta la probabilità del rientro femminile al lavoro. Mentre il congedo materno è regolato in maniera univoca a livello europeo, il regolamento del congedo parentale varia da paese a paese. Secondo Bombardieri, Milena, Scannapieco e Viale (2019, pag. 8) “*Non esistono, invece, disposizioni a livello UE sul diritto al congedo di paternità*”; infatti in alcuni paesi la durata obbligatoria è di due giorni (come per esempio in Italia) mentre in altri addirittura di trenta giorni (Lituania). Anche la questione della retribuzione è individuale per ogni paese. Mentre in alcuni casi il congedo parentale viene pagato dallo Stato, in altri sono i datori di lavoro a dover provvedere. Malgrado la psicologia del lavoro e delle organizzazioni abbia sviluppato nuove strategie come orari flessibili per la facilitazione della conciliazione vita-lavoro, esse vengono ancora usufruite poco, per via di orari di lavoro troppo rigidi. La possibilità di variare l’orario di entrata e di

---

<sup>27</sup> Si tratta di politiche che non proteggono soltanto le neo-famiglie bensì anche i soggetti che devono curare familiari anziani, che devono badare ai loro animali ecc. (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

uscita per meglio gestire la vita privata, varia da paese a paese e da organizzazione a organizzazione. Mentre nel Regno Unito il 20% del totale dei dipendenti ha questa possibilità<sup>28</sup>, in Francia la percentuale si aggira intorno al 18%<sup>29</sup>, in Germania al 16%<sup>30</sup>, in Italia all' 8%<sup>31</sup>, in Grecia all' 1%<sup>32</sup> e in paesi come Bulgaria, Cipro, Croazia, Lettonia, Lituania ecc. allo 0%. Diversi studi hanno dimostrato che la maggioranza delle donne, con la possibilità di avere un orario flessibile, tornerebbe a lavorare volentieri. Nonostante a livello dell'UE ci siano delle leggi che garantiscono la possibilità di un orario flessibile, questo può essere richiesto soltanto dopo il rientro dal congedo parentale e soltanto per uno specifico arco di tempo. Paesi come la Svezia, i Paesi Bassi e l'Austria si sono impegnati a promuovere ulteriormente tali strategie per favorire un aumento della percentuale femminile alla partecipazione al mercato lavorativo- e questo intento si è mostrato efficace. In altri paesi dove questo sforzo non è stato fatto, molte donne per conciliare vita e lavoro, lavorano in *part-time* (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019). Uno studio diretto da Eurostat (2018) dimostra che soprattutto il genere femminile è impiegato in part time (31,9% delle donne vs. 8,3% degli uomini). Le donne lavorano in media meno ore rispetto agli uomini e questo è dovuto al fatto che esse si occupano anche della componente domestico-famigliare. Ciò comporta però grandi discrepanze nel reddito e nella pensione (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019). Secondo uno studio dell'ISTAT (2017) il divario di reddito tra uomini e donne prevede che il genere femminile nell'Unione europea di media guadagni il 16,0% in meno rispetto al genere maschile. Questo divario è particolarmente accentuato in Estonia (25,6%), nella Repubblica Ceca (21,1%), in Germania (21,0%), nel Regno Unito (20,8%), in Austria (19,9%) e in Slovacchia (19,8%). In altri paesi la situazione è un po' meno grave:

---

<sup>28</sup>Il 50% degli uomini e il 50% delle donne hanno orari flessibili (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

<sup>29</sup>Il 52% degli uomini e il 48% delle donne hanno orari flessibili (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

<sup>30</sup>Il 53% degli uomini e il 47% delle donne hanno orari flessibili (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

<sup>31</sup>Il 55% degli uomini e il 45% delle donne hanno orari flessibili (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

<sup>32</sup>Il 57% degli uomini e il 43% delle donne hanno orari flessibili (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

Romania (3,5%), Italia e Lussemburgo (5,0%), Belgio (6,0%) e Polonia (7,2%). Per quanto riguarda invece il divario pensionistico tra uomini e donne questo nel 2018 corrispondeva al 35,7%. Di nuovo questi dati variano da paese a paese<sup>33</sup> (Servidori, 2019). Questa situazione viene aggravata ancor più dal numero ridotto di posti disponibili ai servizi di cura per l'infanzia (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019). Da uno studio di Eurostat (2016) svolto su tutti i 28 stati membri UE emerge che tra le cause per cui questi servizi non vengono utilizzati si trovano in ordine di importanza decrescente le voci: ragioni finanziarie (16,2 punti), la mancanza di un posto disponibile (3,9 punti), gli orari di apertura non adatti (2,5 punti), la distanza (1,5 punti) e la scarsa qualità del servizio offerto (0,7 punti). La mancata disponibilità di un posto ai servizi di cura per l'infanzia è particolarmente evidente in Lettonia, Finlandia, Francia, Estonia, Grecia, Slovenia, Polonia e Repubblica Ceca. In Spagna, Cipro, Irlanda, Romania, Lituania e Slovacchia i punti riguardo alla voce “ragioni finanziarie” sono più alti rispetto agli altri paesi. Inoltre molto spesso il congedo parentale finisce prima della disponibilità di un posto presso questi servizi e per questo motivo molto frequentemente le madri decidono di abbandonare il mercato del lavoro. Alla luce di queste difficoltà, soprattutto per quello che riguarda il genere femminile, sono state elaborate delle vere e proprie “*policy*”, che cercano di offrire delle soluzioni al cosiddetto “*work-family-conflict*”. Tra queste soluzioni si trovano per esempio il congedo parentale retribuito per i padri, l'estensione dei servizi di cura rivolti all'infanzia ecc. (Bombardieri, Milena, Scannapieco & Viale, 2019).

## 2.5 Il riemergere di vecchi schemi: Il coronavirus e i rischi per le donne

Nel capitolo precedente è stato trattato l'argomento del “*work-life-balance*”, il quale soprattutto nel caso delle donne spesso viene messo a rischio dal cosiddetto “*doppio carico*”. Sebbene si sia cercato di elaborare delle strategie che aiutassero le donne ad essere più presenti sul mercato del lavoro, la dimensione domestica e i suoi compiti sono rimasti nella maggior parte dei casi di competenza femminile. L'attualità e la problematicità di questo fatto sono stati evidenziati nuovamente con la diffusione del

---

<sup>33</sup> A Malta il divario corrisponde al 46,1 % mentre in Estonia si tratta del 2,6% (Servidori, 2019)

Covid-19 e le conseguenze della pandemia. Cristina Nadotti (26.05.2020) in un articolo su *La Repubblica* riassume i dati emersi da un rapporto di *Save the Children* sulla situazione difficile che le madri hanno affrontato in Italia. Secondo uno studio di *Save the Children*<sup>34</sup> appunto durante la pandemia il carico di lavoro domestico per le donne è aumentato del 74%. Questo problema riguarda particolarmente gli strati sociali più poveri, dove il 51,7% delle donne badano da sole ai figli, il 50,3% va a fare la spesa, l'80,2% pulisce la casa e si occupa della biancheria e il 70,5% cucina. Durante la pandemia più di 6,2 milioni di mamme italiane si sono assunte la responsabilità di accudimento dei loro figli minorenni. Queste donne a causa della chiusura dei servizi di cura per l'infanzia molto spesso hanno dovuto mettere da parte le loro ambizioni professionali per poter seguire i figli. Tale problema è stato affrontato da circa il 30% del totale delle donne lavoratrici. L'articolo evidenzia come il 44,4% delle partecipanti a questo studio abbia potuto continuare a lavorare, ma che solo il 25,3% di esse ha avuto a disposizione un luogo nel quale ritirarsi. Il 42,8% invece quando ha dovuto lavorare da casa, ha dovuto condividere la stanza con i propri familiari. Per via di una mancata possibilità di separazione tra vita lavorativa e vita privata il 74,1% delle donne intervistate afferma che il carico di lavoro durante la pandemia Covid-19 è aumentato<sup>35</sup>. Un problema che tende a persistere anche con l'avvio della fase 3 della pandemia è la mancata riapertura dei servizi per l'infanzia. In questo caso si evidenzia chiaramente che, se la decisione di abbandonare il lavoro per via della cura dei propri figli è una scelta obbligatoria che va a coinvolgere uno dei due genitori, questa scelta penalizza nella maggior parte dei casi la donna, poiché questa spesso guadagna meno dell'uomo. Ciò contribuisce indubbiamente ad un'ulteriore riduzione del numero di lavoratrici presenti sul mercato di lavoro. Malgrado si sia cercato di trovare una soluzione per questi soggetti, lo *smart working* non si è rilevato così efficace di quanto si fosse sperato. Antonella Inverno a questo proposito sottolinea, che la combinazione tra lavoro e cura può avere come conseguenza un sovraccarico sul genere femminile. Il 14% delle donne intervistate ha affermato che tra

---

<sup>34</sup>Questo studio è stato svolto con un campione che era composto da più di mille madri italiane (Nadotti, 2020).

<sup>35</sup>Il 43,9% di queste parla di un forte aumento del carico lavorativo domestico, mentre il 30,2% parla di un leggero aumento (Nadotti, 2020).

le criticità primarie affrontate durante il *lockdown*, vi era il peso della cura dei figli<sup>36</sup>. Questo problema è stato vissuto in maniera ancora più accentuata dai genitori *single* e in particolar modo dalle madri *single* (302 mila madri *single* vs. 47 mila padri *single*). La conciliazione vita-lavoro è un problema che era presente già prima dell'emergenza e sono soprattutto le regioni del Nord che cercano di offrire supporto alle madri, (nella classifica generale del 2020, tra le regioni nelle quali è più facile essere madri si trovano al primo posto le Province Autonome di Bolzano e Trento, seguite da Emilia-Romagna, Valle d'Aosta e Lombardia). Queste politiche di *welfare* devono però essere ancora migliorate, soprattutto nelle regioni al Sud. I dati emersi dai diversi studi svolti sulla parità della distribuzione del carico domestico e di cura durante l'emergenza Covid-19, sottolineano dunque un riemergere di vecchi schemi e il fallimento del celebratissimo "*smart working*". Quest'ultimo appunto, non potrà mai funzionare per il genere femminile, se non si ha la possibilità di tenere separati tempo di lavoro e tempo di cura. Il Coronavirus ci ha dimostrato ancora una volta il rischio patogeno del doppio carico, al quale è esposto soprattutto il genere femminile (Nadotti, 2020).

### **3. PREVENZIONE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO: ALCUNI STRUMENTI UTILI ALLE ESIGENZE FEMMINILI**

Nei capitoli precedenti si è visto che lo stress e le sue ripercussioni psico-fisiologiche sono diventate la quintessenza del ventunesimo secolo- sia uomini che donne sembrano incapaci di sottrarsi a questo fenomeno. Le strategie per farne fronte sono molte e variano nuovamente da genere a genere. L'APA<sup>37</sup> nel 2012 ha cercato di individuarne alcune. Mentre le donne tendono maggiormente a rilassarsi leggendo o incontrandosi con amici e familiari, gli uomini preferiscono fare sport o ascoltare musica. Un altro modo prevalentemente femminile di gestire lo stress è mangiare (31% donne vs. 21% uomini). Infine è soprattutto la donna (sei volte di più degli uomini) ad affermare che un aiuto nelle faccende domestiche le aiuterebbe a ridurre lo

---

<sup>36</sup>Altre criticità menzionate dalle donne intervistate sono state l'impossibilità di vedere i propri cari (21,7%), la limitazione delle attività di benessere personale (15,4%), l'isolamento forzato (13,9%), la paura del contagio (11,3%), problemi economici (8%), conflitti in casa (6,7%) e il rischio di perdere il lavoro (6,3%) (Nadotti, 2020).

<sup>37</sup>American Psychology Association

stress (APA, 2012). Ai giorni d'oggi però il fenomeno dello stress è onnipresente e le strategie individuali per difendersi da quest'ultimo spesso non sono né sufficienti né efficaci. Dato che il numero delle persone che ne sono affette, i costi della cura e il tempo di convalescenza delle malattie derivanti sono elevati, risulta sempre più importante elaborare delle strategie di prevenzione che permettano di diminuire il rischio di essere soggetti allo stress. Dato che le cause dello stress, come si è visto nel capitolo precedente, risultano però *gender-specific* anche le strategie di prevenzione lo devono essere. Nonostante la letteratura a riguardo non sia vastissima, in quanto l'argomento della prevenzione dello stress lavoro-correlato spesso è stato studiato da un punto di vista androcentrico, nel seguente capitolo si cercherà comunque di individuare qualche strategia potenzialmente rilevante per la prevenzione dello stress del genere femminile.

### 3.1 Valutazione dei fattori di rischio: La fase propedeutica all'intervento preventivo dello stress lavoro-correlato

Come è già stato detto nei capitoli precedenti, l'art. 28, comma 1 del D. Lgs. n. 81/2008 ha portato alcuni cambiamenti nel mondo del lavoro. Dato che le aziende non sono più soltanto obbligate a valutare i fattori di rischio tradizionali bensì anche quelli psicosociali, è stato elaborato un vero e proprio "ciclo di controllo dei fattori di rischio". Quest'ultimo è un processo che consiste di tre fasi: innanzitutto viene fatta una valutazione dei fattori di rischio, dopodiché viene stilato ed effettuato un intervento preventivo ed infine si fa una valutazione finale per verificare se l'intervento ha avuto successo e se si sono raggiunti gli obiettivi predefiniti (Menduto, 2012). Secondo Caldovino (n.d.) la fase preliminare all'intervento preventivo vero e proprio può essere suddivisa a sua volta in tre momenti, ovvero raccolta dei dati oggettivi, raccolta di informazioni del personale (o dati soggettivi) e l'analisi dei dati. La valutazione dei fattori di rischio inoltre richiede la collaborazione di una molteplicità di esperti per garantire la validità e l'attendibilità dei dati raccolti. Le competenze che richiede questo compito vengono fornite dal responsabile del servizio

di prevenzione e protezione<sup>38</sup>, dal medico competente<sup>39</sup> e dallo psicologo<sup>40</sup>. Inoltre è prevista anche una partecipazione attiva dei lavoratori. Dato che i dipendenti però spesso hanno delle percezioni soggettive dell'ambiente di lavoro e quindi si rischia di distorcere i risultati della valutazione dei fattori di rischio, oltre a raccogliere le loro affermazioni bisogna usare anche il cosiddetto *metodo della triangolazione*, il quale prevede la raccolta di ulteriori dati da fonti e con metodi diversi (Fraccaroli & Balducci, 2011). Nella valutazione dei fattori di rischio psicosociali si inizia quindi con una raccolta di indicatori oggettivi. Questi permettono di ottenere un'immagine approssimativa del livello di rischio di stress lavoro-correlato presente in un'azienda. Questi indici possono essere distinti in tre macro-categorie: ci sono gli eventi sentinella, come *turnover*, sanzioni, assenze ecc. In secondo luogo ci sono i fattori di tipo lavorativo come per esempio le richieste quantitative e qualitative. Infine ci sono i fattori contestuali di lavoro come l'autonomia, il ruolo lavorativo, le relazioni interpersonali ecc. (Ordine degli Psicologi del Veneto, 2011). Più precisamente si tratta di raccogliere informazioni sull'organigramma gerarchico e funzionale, sulle tipologie e sulla quantità di contratti atipici, sulla percentuale di dipendenti presenti, sulla presenza di lavoratori stranieri e diversamente abili ecc. (Caldovino, n.d.). La raccolta di questi dati di solito viene svolta attraverso le tecniche d'archivio o l'uso di *check-list* (Ordine degli Psicologi del Veneto, 2011). Dopo questa prima raccolta di indicatori, che ha l'obiettivo di ottenere un quadro della situazione dell'organizzazione, si fa una seconda raccolta dati insieme ai lavoratori dell'organizzazione. In questa fase si ottengono gli indicatori soggettivi (Caldovino, n.d.). Gli strumenti che a questo proposito possono essere utilizzati sono discussioni e interviste (come il *Brief Stress Assessment*), i questionari strutturati e le tecniche di osservazione. Ovviamente tutte e tre le tecniche devono garantire l'anonimato dei lavoratori e rispettare la loro *privacy*. Dopodiché si fa un'analisi dei dati, il cui obiettivo è l'elaborazione di una graduatoria dei fattori di rischio specifici di

---

<sup>38</sup> Il quale conosce l'organizzazione, i suoi rischi, le sue dinamiche, gli aspetti relazionali ecc. (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>39</sup> Il quale ha conoscenze sul funzionamento umano e fisiologico (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>40</sup> Il quale ha sia competenze psicologiche che metodologiche (Fraccaroli & Balducci, 2011).

un'organizzazione e la rispettiva associazione delle condizioni di salute. Infine viene messo a punto un rapporto di valutazione, il quale spiega il concetto di rischio stress lavoro-correlato, descrive i metodi utilizzati, i risultati ottenuti e propone un possibile intervento preventivo (Sartori, 2011).

### 3.2 Le tre tipologie di prevenzione

Una volta conclusa la valutazione dei fattori di rischio psicosociali presenti in un'organizzazione si può passare alla fase successiva, ovvero all'elaborazione ed all'effettuazione dell'intervento preventivo. La prevenzione secondo Fraccaroli e Balducci (2011) permette di ridurre gli *outcome* negativi dello *strain* lavorativo e quindi di minimizzare il rischio dello sviluppo di una malattia. L'intervento preventivo risulta efficace in tutti i tre gli stadi della malattia e può di conseguenza essere utilizzato in qualsiasi momento: sia nella fase iniziale del rischio, sia nel momento in cui si presentano i primi segnali sotto-soglia sia nella fase sintomatica acuta.

Nonostante l'intervento debba essere adeguato in base alle esigenze specifiche di ogni organizzazione si possono delineare tre macro-categorie di attività preventive: la prevenzione primaria, secondaria e terziaria. La prevenzione primaria<sup>41</sup> agisce direttamente sui fattori di rischio specifici di un'organizzazione, che sono emersi nella valutazione preliminare. Questo tipo di intervento è il più efficace in quanto interviene direttamente sulla fonte di stress lavoro-correlato, ma allo stesso tempo è anche il più impegnativo e costoso e per questo motivo spesso viene rifiutato dalle organizzazioni. Ciononostante la prevenzione primaria può indirizzare le sue attività su due livelli differenti: in primo luogo alla struttura formale dell'organizzazione<sup>42</sup> e in secondo luogo alla struttura informale e sociale<sup>43</sup>. Gli interventi sulla struttura formale dell'organizzazione consistono in cinque diverse attività preventive. La prima tipologia di intervento preventivo è il cosiddetto *job redesign*, il quale si basa sulla teoria "*Job Characteristics*" di Hackman e Oldham<sup>44</sup>. Questa attività prevede una

---

<sup>41</sup> Si chiama anche "prevenzione focalizzata sull'organizzazione" (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>42</sup> Riguarda il contenuto del lavoro (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>43</sup> Riguarda il contesto lavorativo e le relazioni interpersonali (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>44</sup> Secondo questa teoria il lavoro deve avere specifiche caratteristiche per risultare motivante e soddisfacente. Tra queste caratteristiche si trovano la richiesta di poter mettere in atto

modifica delle caratteristiche dell'ambiente lavorativo, al fine di migliorare le condizioni per il dipendente. Esso di conseguenza dovrebbe risultare più soddisfatto e motivato. Il *job redesign* dunque può prevedere *job rotation* (rotazione delle mansioni), *job enrichment* (ampliamento delle mansioni) e gruppi di lavoro autonomi, i quali si assumono la responsabilità della *riuscita* di un compito. La seconda tipologia di intervento focalizzato sulla struttura formale dell'organizzazione è il management partecipativo, il quale consiste in un rafforzamento dell'autonomia dei lavoratori e in un loro coinvolgimento nei processi *decision making*. Rendere gli orari più flessibili è un'altra strategia che mira ad accrescere il benessere delle persone, e si basa sull'assunto che in tale modo le persone riescano a gestire meglio lavoro e vita privata. Inoltre definire percorsi di sviluppo di carriera chiari e trasparenti permette ai soggetti di pianificare il proprio futuro. I dipendenti quindi riescono ad adattarsi meglio alle richieste del mercato lavorativo e risultano di conseguenza meno stressati. L'ultima attività preventiva che si focalizza sulla struttura formale dell'organizzazione è la riprogettazione dell'ambiente fisico di lavoro. Quest'ultimo dovrebbe rispettare i fattori igienici, per garantire che i soggetti si sentano a loro agio. Oltre a queste cinque attività ci sono gli interventi preventivi che si focalizzano invece sulla struttura informale e sociale di un'organizzazione. Queste consistono in primo luogo nell'esplicazione del ruolo professionale, il quale è fondamentale per evitare che il lavoratore non sappia quali sono i suoi compiti e le sue responsabilità. Se il ruolo all'interno di un'organizzazione non è ben definito, si rischia un sovraccarico lavorativo. Il *goal setting*, o la definizione di obiettivi, permette di gestire il comportamento e la motivazione dei lavoratori, in quanto la focalizzazione su un unico compito alla volta aiuta ad avere un'attitudine distesa e rilassata. Inoltre avere buone relazioni interpersonali e godere di supporto sociale permette di ridurre gli effetti negativi degli *stressors*. Suddette relazioni possono essere promosse con le strategie *team building*. Queste ultime consistono in diverse attività che hanno l'obiettivo di aumentare la coesione e di migliorare le relazioni di gruppo. L'ultima strategia, che tra l'altro è anche una strategia importante per il genere femminile, è il *diversity*

---

capacità multiple come per esempio l'assumersi responsabilità, avere autonomia e ricevere feedback (Fraccaroli & Balducci, 2011).

*management* o la gestione delle diversità. Ha il fine di migliorare il funzionamento organizzativo e di riconoscere, valorizzare e integrare le diversità di genere presenti in un'azienda.

La prevenzione secondaria<sup>45</sup>, a contrario di quella primaria, non agisce più direttamente sui fattori di rischio psicosociali, bensì ha l'obiettivo di modificare il modo in cui un soggetto risponde alle situazioni stressanti; si tratta di una forma di *empowerment* della persona. Di solito le persone tendono o ad evitare lo stressor o ad intervenire su di esso (possono per esempio rifiutare ulteriori carichi di lavoro al fine di ridurre lo stress). In alcune situazioni però queste strategie non funzionano ed è allora che la prevenzione offre delle alternative. Tra queste si trovano le strategie focalizzate sulla sfera emotiva<sup>46</sup>, le strategie focalizzate sulla sfera fisica<sup>47</sup>, le strategie focalizzate sulla sfera cognitiva<sup>48</sup> e le strategie di rilassamento<sup>49</sup>. Nonostante la prevenzione secondaria sia uno strumento molto utilizzato, l'efficacia di queste attività è ridotta in quanto le fonti dello stress non vengono eliminate. Il soggetto quindi rimane comunque esposto a queste ultime e può soltanto cambiare il modo in cui le valuta.

Infine c'è la terza categoria di attività, ovvero la prevenzione terziaria<sup>50</sup>. Essa si basa sulla cura, sulla riabilitazione e sulla reintroduzione dei lavoratori che soffrono delle conseguenze patologiche dello stress. La prevenzione terziaria consiste sia in interventi psico-sociali che in interventi medici. I primi sono interventi a breve termine che vengono svolti da specialisti esterni. Si tratta quindi di colloqui di supporto e di

---

<sup>45</sup> Si chiama anche "prevenzione focalizzata sull'individuo" (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>46</sup> I lavoratori devono essere in grado di riconoscere e controllare le proprie emozioni. Questo può essere esercitato tramite l'espressione verbale, la scrittura o l'*action out* (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>47</sup> L'esercizio fisico e il massaggio terapeutico possono aiutare a ridurre lo stress (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>48</sup> Queste strategie cercano di manipolare la valutazione degli *stressors*. Devono essere riconosciute e modificate le proprie credenze e i propri processi di pensiero (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>49</sup> Il rilassamento porta ad un'attivazione del sistema nervoso parasimpatico. Spesso queste tecniche richiedono tempo prima che si possano vedere i risultati. Queste tecniche si possono distinguere in tecniche di rilassamento fisico-somatico, come per esempio il rilassamento muscolare progressivo, e tecniche di rilassamento mentale-cognitivo, come la meditazione, l'ipnosi o la respirazione profonda (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>50</sup> Anche questa viene chiamata "prevenzione focalizzata sull'individuo" (Fraccaroli & Balducci, 2011).

assistenza al lavoratore. Le problematiche a questo proposito sono varie e vanno da abuso di alcool e sostanze di vario genere a problemi familiari e finanziari. In Italia sono soprattutto i *Centri di ascolto* che offrono questo tipo di servizi. L'intervento di un medico invece diventa necessario soprattutto nei casi in cui i soggetti soffrono di patologie psico-fisiologiche. Come la prevenzione secondaria, anche la prevenzione terziaria deve fare i conti con le medesime problematiche della prima. Non c'è evidenza scientifica che dimostri l'efficacia a lungo termine di questo tipo di intervento (Fraccaroli & Balducci, 2011).

### 3.3 Prevenzione *gender-specific*

Malgrado le offerte preventive rivolte al lavoratore finalizzate a ridurre lo stress lavoro-correlato fossero varie, in questo ambito è stata prestata finora poca attenzione alla questione di genere. Come è stato sottolineato nel capitolo precedente uomini e donne rispondono sia a livello psicologico che biologico in maniera differente allo stress e sono esposti a fattori di rischio specifici. Da ciò deriva la necessità di mettere a punto attività preventive differenziate. Come è già stato detto all'inizio di questo capitolo, la letteratura e le evidenze scientifiche a questo riguardo sono però scarse e spesso l'argomento della prevenzione dello stress lavoro-correlato è stato affrontato da un punto di vista universalistico. Soltanto nell'ultimo decennio si è iniziato a studiare questo argomento da un punto di vista *gender-specific* (Verma, Balhara & Gupta, 2011). Uno di questi studi è quello di Matud (2004): nella sua ricerca "*Gender differences and coping styles*" di fatto dimostra che le donne soffrono maggiormente di stress e che percepiscono la loro vita in maniera più negativa rispetto agli uomini. Di conseguenza riportano anche livelli di salute inferiore rispetto al genere maschile. Inoltre viene riscontrato il fatto che il genere femminile per far fronte alle situazioni stressanti tende ad adoperare soprattutto strategie di *coping* focalizzate sulle emozioni<sup>51</sup> e sull'elusione<sup>52</sup>, mentre gli uomini usano in particolare strategie di *coping*

---

<sup>51</sup> Hanno lo scopo di modificare le emozioni negative derivanti da una specifica esperienza. Si tratta di una strategia di *coping* passiva (Matud, 2004).

<sup>52</sup> Hanno lo scopo di evitare l'esperienza che causa le emozioni negative. Si tratta di una strategia di *coping* passiva (Matud, 2004).

focalizzate sul problema<sup>53</sup> e sulla razionalità<sup>54</sup>. Queste ultime risultano più funzionali ed efficienti nell'impatto con lo stress, in quanto agiscono direttamente sulla fonte. Il fatto che uomini e donne fanno uso di strategie di *coping* differenti può essere dovuto anche al fatto che nella vita di tutti i giorni i due generi affrontano situazioni ed eventi differenti. Le donne spesso si trovano in situazioni che richiedono competenze di natura emotiva, mentre gli uomini spesso si trovano in situazioni che richiedono competenze di *problem solving* (Matud, 2004). Dato che gli antecedenti allo stress e i meccanismi difensivi ad esso sono così differenti, la scienza si è resa conto che un intervento, per essere efficace, deve tenere conto della questione *gender-specific* (Verma, Balhara & Gupta, 2011).

### 3.4 Strategie di prevenzione individuale

Dato che gli interventi preventivi messi a punto specificamente per le donne in ambito lavorativo non sono tantissimi è fondamentale che al genere femminile vengano offerte in aggiunta delle strategie individuali, che ogni singolo soggetto può praticare indipendentemente dagli interventi preventivi messi a disposizione dalle organizzazioni. Due pratiche che risultano funzionali alla riduzione dello stress lavoro-correlato sono il “coping proattivo” e l’addestramento alla cosiddetta “*hardiness*”.

#### 3.4.1 Il *coping* “proattivo”

Come è stato affermato già più volte in questo lavoro, e particolarmente nel paragrafo precedente, uno dei deficit principali del genere femminile è la mancanza di competenze chiave per la gestione dello stress. Tra queste si trovano competenze di negoziazione, assertività e strategie di *coping* focalizzate sul problema e sulla razionalità (Silvestri, 2016). In particolare il fattore di mancanza di strategie di *coping* adeguate da parte delle donne necessita di un’ulteriore osservazione. Secondo Ascolese (2013) le strategie di *coping* consistono in processi di natura mentale e comportamentale che aiutino il soggetto ad affrontare una certa situazione o un certo

---

<sup>53</sup> Hanno lo scopo di modificare la fonte esterna che causa le emozioni negative. Si tratta di una strategia di *coping* attiva (Matud, 2004).

<sup>54</sup> Hanno lo scopo vedere l’esperienza negativa da un punto di vista razionale al fine di modificare le emozioni negative. Si tratta di una strategia di *coping* attiva (Matud, 2004).

problema. Per molto tempo si era convinti che si trattasse di possedere una personalità abbastanza stabile. Al giorno d'oggi invece si è dell'opinione che si tratti della capacità di adeguamento, che si adotta in base agli eventi che si affrontano. Le strategie di *coping* dunque possono essere apprese e con il tempo si acquisisce un vero e proprio repertorio. Dato che il genere femminile però è propenso ad utilizzare soprattutto strategie di *coping emotion-focused*<sup>55</sup> e *avoidance-oriented*<sup>56</sup>, i quali risultano meno efficaci alla gestione dello stress rispetto alle strategie *problem focused*<sup>57</sup> adoperate principalmente dagli uomini, un intervento preventivo in generale, ma particolarmente utile per il genere femminile potrebbe essere lo sviluppo di strategie di *coping* di tipo “proattivo”<sup>58</sup>. I soggetti proattivi si pongono la domanda “Che cosa potrebbe accadere e come devo reagire per trovare una soluzione”. Le strategie di *coping* di questo tipo si basano su attività rivolte al futuro e hanno il vantaggio di venire attuate già prima dell'incontro con lo *stressor*. Permettono quindi di ridurre al minimo la quantità complessiva di stress. Si tratta di una sorta di preparazione alla situazione stressante e ciò permette di individuare già in anticipo diverse modalità di gestione. Se un soggetto riesce o meno a mettere in atto una tale strategia di *coping* di fronte ad uno *stressor* (o di fronte ad un potenziale *stressor* futuro) dipende da due variabili, ovvero dalle differenze individuali (come l'ottimismo, il controllo della situazione ecc.) e dagli aspetti ambientali, i quali influenzano la probabilità di apprendimento e di realizzazione di questo tipo di *coping*. In particolare la presenza o l'assenza di ottimismo in una persona influenza il modo in cui un soggetto valuta e gestisce un evento negativo. I pessimisti sono maggiormente afflitti dalle situazioni stressanti rispetto agli ottimisti. Questo è dovuto al fatto che i primi tendono ad evitare ed ad allontanare lo *stressor*, mentre i secondi non si fanno scoraggiare quando si trovano di fronte ad una situazione problematica. I pessimisti quindi mettono in atto soltanto

---

<sup>55</sup> Strategia di *coping* centrata sulle emozioni. Il soggetto che la adopera cerca di modificare le emozioni negative legate ad uno specifico evento o cerca sostegno sociale. Si tratta di una strategia di *coping* passiva (Ascolese, 2013).

<sup>56</sup> Strategia di *coping* orientata all'elusione. Il soggetto che la adopera cerca di fuggire dalla situazione stressante. Si tratta di una strategia di *coping* passiva (Ascolese, 2013).

<sup>57</sup> Strategia di *coping* orientata al problema. Il soggetto che la adopera cerca di agire direttamente sulla fonte dello stress, ovvero sul problema stesso. Si tratta di una strategia di *coping* attiva (Ascolese, 2013).

<sup>58</sup> Si tratta di una strategia di *coping* attiva (Ascolese, 2013).

soluzioni a breve termine, mentre gli ottimisti si impegnano a trovare soluzioni efficaci. L'ottimismo non viene associato soltanto alle strategie di *coping* centrate sul problema, bensì anche ad una molteplicità di strategie centrate sulle emozioni. Queste ultime permettono di accettare la realtà e di vedere la situazione da un lato positivo. Gli ottimisti tendono ad essere più attivi nella gestione degli *stressors* rispetto ai soggetti pessimisti. Queste assunzioni vengono affermate da studi svolti da Nes e Segerstrom e Strutton e Lumpkin (Ascolese, 2013). Summa summarum si può quindi affermare che per liberare le donne dalla loro passività, devono essere offerte delle strategie che permettano loro di diventare più attive nella gestione dello stress lavoro-correlato.

Esercitarsi nell'uso di questo tipo di *coping* e nell'essere più ottimisti può aiutare il genere femminile a valutare le situazioni stressanti in maniera differente e ad agire direttamente sullo *stressor*.

### 3.4.2 La *Hardiness*

Un'altra strategia di protezione individuale è lo sviluppo della cosiddetta *hardiness*, ovvero "robustezza"<sup>59</sup>. Si tratta di un costrutto psicologico che è stato individuato da Susan Kobasa e Salvatore Maddi. Le tre caratteristiche della *hardiness* sono *commitment*<sup>60</sup>, *control*<sup>61</sup> e *challenge*<sup>62</sup>. Il primo consiste nel tipo di atteggiamento che una persona ha nei confronti di una situazione e se è disposta ad agire in modo propositivo. Il secondo riguarda la convinzione di poter influenzare positivamente gli eventi esterni. Il terzo permette alle persone di accettare le sfide e vederle come qualcosa che accresce lo sviluppo personale (Fraccaroli & Balducci, 2011). La presenza di questa caratteristica ha diverse ripercussioni positive. Studiosi come Hystadt (2011) e Klein (2001) affermano che i lavoratori caratterizzati da *hardiness* hanno meno assenze sul lavoro e soffrono meno di *burnout* e depressione. Inoltre queste persone sono maggiormente in grado di utilizzare strategie di *coping* adeguate.

---

<sup>59</sup> Consiste nel coraggio e nella motivazione di affrontare anche situazioni difficili (Fraccaroli & Balducci, 2011).

<sup>60</sup> Impegno personale

<sup>61</sup> Controllo

<sup>62</sup> Accettazione delle sfide

Alcuni studi come quello di Zakin et al. (2003) dimostrano che con l'incremento del carico lavorativo aumenta anche l'effetto protettivo della *hardiness*. Quest'ultimo si dimostra particolarmente efficace nelle situazioni con livelli di stress molto elevati. Questo fattore protettivo influenza quindi in maniera rilevante la nostra percezione di benessere, stress e soddisfazione nella vita (Mauritz, n.d.). Un primo tentativo di addestramento alla *hardiness* è stato fatto da Maddi nel 1987 insieme ad un piccolo gruppo di partecipanti. Questo intervento prevedeva diverse fasi: in un primo momento il docente harvardiano ha spiegato il costrutto psicologico in questione e i suoi benefici a livello psico-fisico. In un secondo momento Maddi ha richiesto ai singoli partecipanti di descrivere al gruppo una situazione stressante recentemente vissuta e di immaginarla in una visione migliore e peggiore. Insieme agli altri partecipanti sono state discusse dunque le strategie di  *coping*  utilizzate e si è cercato di trovare strategie che funzionassero meglio. Ai giorni d'oggi esistono diverse strategie di addestramento alla *hardiness*, che sono tutt'ora in fase di elaborazione. Oltre a ciò è possibile aumentare il proprio livello di resistenza anche mediante strategie di *self-training*<sup>63</sup> (Bartone, Eid & Hystad, 2016).

### 3.5 Strategie di prevenzione per le principali cause di stress lavoro-correlato femminile: Tre strumenti che agiscono direttamente sugli *stressors*

Malgrado le strategie preventive individuali siano utili, queste ultime non permettono di influenzare direttamente le cause di stress lavoro-correlato. Ciò significa che a livello psicofisico si rimane esposti allo *stressor* e alle sue ripercussioni negative. Dato che lo stress lavoro-correlato femminile ha delle cause specifiche, bisogna trovare delle soluzioni equivalenti. Nei paragrafi successivi verranno approfondite tre strategie

---

<sup>63</sup> Qui si cerca di lavorare sul proprio coinvolgimento attivo nelle diverse situazioni, pensando ai propri interessi e valori, riflettendo sui propri successi, aumentando le proprie capacità, provando cose nuove ecc. È necessario inoltre migliorare il senso di controllo sugli eventi, focalizzandosi su situazioni che permettono di essere controllate, pianificando eventi futuri e le risorse necessarie per affrontarli, chiedendo aiuto ad altri ecc. Infine si deve imparare ad accettare situazioni difficili e a percepirle come opportunità di apprendimento e miglioramento. Per riuscirci bisogna comprendere che soltanto momenti difficili sono in grado di renderci più forti, che non bisogna pianificare ogni singolo momento della nostra vita e che quando si fallisce bisogna comprendere il perché e imparare da ciò (Bartone, Eid & Hystad, 2016).

che spesso vengono utilizzate per fare fronte alle principali cause dello stress lavoro-correlato femminile, ovvero al problema della conciliazione vita-lavoro, al difficile avanzamento di carriera e al rischio di diventare vittime di mobbing.

### 3.5.1 Politiche di *work-life-balance*

Come si è visto nel capitolo precedente, la causa numero uno di stress-lavoro correlato femminile è la difficile conciliazione tra vita privata e lavorativa. Questo problema è emerso con l'aumento costante della presenza femminile sul mercato del lavoro. Dato che la difficile gestione di *work-life-balance* causa nelle donne soprattutto stress, assenze per malattia e in alcuni casi perfino l'abbandono del lavoro, si è iniziato ad elaborare delle politiche di *Welfare* aziendale<sup>64</sup> che includono anche strategie di conciliazione vita-lavoro. Queste ultime secondo Bevan et al. (1999) comportano una riduzione delle assenze, dipendenti più leali, una performance aziendale migliore, l'aumento di motivazione e benessere organizzativo e una maggiore attrattività nella fase di *recruitment* di quei soggetti che fino ad ora hanno fatto fatica a tenere in equilibrio vita privata e lavoro. Oltre a ciò anche la maggiore assunzione di responsabilità e disponibilità lavorativa comporta risvolti positivi, non solo per il lavoratore e le lavoratrici stessi, bensì anche per le organizzazioni. Le aree di intervento volte al miglioramento della conciliazione vita-lavoro dunque sono la cultura organizzativa, l'organizzazione del lavoro, il sistema di retribuzione e i servizi aziendali e territoriali. Per quanto riguarda invece gli obiettivi delle politiche di conciliazione vita-lavoro questi possono essere divisi in quattro macro-obiettivi: il primo consiste nell'ottimizzazione dell'organizzazione della dimensione temporale-spaziale del lavoro mediante strumenti come il *part time*, la flessibilità degli orari, lo *smart working*, il *job sharing* e la banca ore. Il secondo obiettivo è offrire delle soluzioni alle esigenze personali dei lavoratori e delle lavoratrici e di supportarli nelle attività di cura. Gli strumenti che a questo proposito possono essere utilizzati sono i

---

<sup>64</sup> Politiche di benessere aziendale

congedi<sup>65</sup>, i servizi di supporto alla cura di bambini e adolescenti<sup>66</sup>, i servizi di supporto agli anziani<sup>67</sup> e i servizi di supporto alle persone disabili<sup>68</sup>. Il terzo obiettivo è quello di incrementare il tempo libero dei lavoratori e delle lavoratrici offrendo servizi di lavanderia/stireria con consegna in azienda, servizi di disbrigo delle pratiche interno all'azienda, spesa online con consegna in azienda, servizio fattorino, ecc. Infine l'ultimo obiettivo è la promozione di benessere lavorativo e l'aumento del legame con il posto di lavoro. Questo può essere favorito da servizi di consulenza e *counselling*, *mentoring* e *coaching* per il percorso di carriera, sistemi premianti, formazione, azioni per il mantenimento del legame col posto di lavoro in caso di assenze prolungate e attività di affiancamento sul posto di lavoro. Summa summarum bisogna però sottolineare che ogni intervento che mira a migliorare la conciliazione vita-lavoro, oltre ad una pianificazione meticolosa richiede l'integrazione degli obiettivi organizzativi e dello specifico profilo aziendale, altrimenti è destinato al fallimento. L'elaborazione di un buon progetto inizia sempre con l'analisi dei fabbisogni e solo a partire da questi è possibile definire obiettivi, strumenti e misure. L'intervento infine si può rivolgere a tutti i lavoratori indipendentemente dall'età o dal genere, solo ad una parte, o a singoli lavoratori<sup>69</sup> o lavoratrici. Prendere delle decisioni a riguardo deve essere ben mediato in quanto il coinvolgimento dell'intera azienda può comportare la trascuranza di alcune specifiche esigenze, mentre il coinvolgimento di solo alcune persone può influenzare negativamente il clima aziendale. Bisogna quindi sempre tenere conto dei benefici e degli svantaggi che un determinato intervento può avere. Le

---

<sup>65</sup> Congedo di paternità, congedo di maternità, congedo parentale, congedo per formazione professionale, congedi a favore dei lavoratori dipendenti che assistono familiari con handicap grave e dei lavoratori stessi con grave disabilità (Frascaroli, Lusuardi, Morandi, Manzini, Maramotti, Mattioli, Rinaldini, Sidoli, Salvino, Speziale, Storani & Tondelli, 2015).

<sup>66</sup> Nidi di infanzia, centri pomeridiani di assistenza, servizi domiciliari per urgenze, servizi estivi per minori, servizio di *baby sitting* in casi di emergenza e imprevisti, servizio di accompagnamento casa-scuola-attività extrascolastica per i bambini adolescenti ecc. (Frascaroli, Lusuardi, Morandi, Manzini, Maramotti, Mattioli, Rinaldini, Sidoli, Salvino, Speziale, Storani & Tondelli, 2015).

<sup>67</sup> Servizio di assistenza domiciliare per gli anziani, servizio di accompagnamento, servizio di informazione sulle opportunità di assistenza sanitaria (Frascaroli, Lusuardi, Morandi, Manzini, Maramotti, Mattioli, Rinaldini, Sidoli, Salvino, Speziale, Storani & Tondelli, 2015).

<sup>68</sup> Servizi di assistenza domiciliare per disabili, servizio di accompagnamento, servizio di informazione sulle opportunità di assistenza sanitaria (Frascaroli, Lusuardi, Morandi, Manzini, Maramotti, Mattioli, Rinaldini, Sidoli, Salvino, Speziale, Storani & Tondelli, 2015).

<sup>69</sup> Risposte *one-to-one*

fasi della progettazione di conciliazione vita-lavoro sono quattro: la prima prevede da un lato la sensibilizzazione delle figure apicali, del manager e dei lavoratori sull'argomento e dall'altro l'analisi dei fabbisogni della "popolazione aziendale". A partire da ciò è possibile individuare gli obiettivi formativi e gli strumenti per il loro conseguimento. Per comprendere quali siano le esigenze specifiche bisogna creare un profilo sia delle caratteristiche dei dipendenti che di quelle del territorio. Non basta quindi conoscere le variabili di età, genere, reddito, figli, presenza di genitori anziani a carico o di familiari con handicap, bensì bisogna anche farsi un'idea delle offerte di *Welfare* e dei servizi presenti nel contesto in cui vivono i lavoratori. Gli strumenti che vengono utilizzati per raccogliere queste informazioni sono vari e dipendono dalle dimensioni dell'azienda. Mentre nelle organizzazioni più piccole si fanno interviste dirette con i dipendenti, in quelle più grandi può risultare utile adottare questionari strutturati. Una volta elencate le diverse esigenze dei soggetti si può passare alla fase successiva, ovvero alla suddivisione dei dipendenti in diverse categorie. In base a ciò è possibile individuare interventi specifici. Inoltre bisogna tenere conto delle offerte di *Welfare* e di conciliazione vita-lavoro già presenti in azienda e della loro utilità. Soltanto quando si sono individuate le diverse attività, si può avviare la terza fase che consiste nella comunicazione e nell'avvio del progetto. Il raggiungimento degli obiettivi va sempre monitorato. Infine l'ultima fase richiede una valutazione dell'intervento e dei suoi benefici. Tra gli effetti positivi che vengono frequentemente riportati si trovano la riduzione dei tassi di assenteismo/ ritardi/ *turnover*/ richieste di permessi straordinari, l'incremento dell'impegno e della produttività da parte dei lavoratori, un miglioramento del clima aziendale/ motivazione/ soddisfazione/ *commitment*, diminuzione dello stress lavoro-correlato ecc. (Frascaroli, Lusuardi, Morandi, Manzini, Maramotti, Mattioli, Rinaldini, Sidoli, Salvino, Speciale, Storani & Tondelli, 2015). Propria a causa di questa molteplicità di benefici che deriva dall'uso di politiche di conciliazione vita-lavoro, queste ultime risultano essere uno strumento adatto alla prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile.

### 3.5.2 Politiche di pari opportunità

Per fare fronte alla discriminazione lavorativa femminile in termini di tipologia di lavoro e avanzamento di carriera e reddito, uno strumento appropriato consiste nelle politiche di pari opportunità. Malgrado l'argomento fosse stato affrontato già a partire dal 1950, esso necessita tutt'oggi di maggiori diversificazioni e messe a punto. Questo è dovuto al fatto che il divario di genere sul mercato lavorativo è ancora elevato. In particolare le donne con un basso livello di istruzione rischiano di rimanere senza lavoro. L'elevato tasso di disoccupazione femminile inoltre è dovuto, come menzionato nei capitoli precedenti, alla carenza di servizi per l'infanzia e gli anziani, oltre alla difficile conciliazione vita-lavoro. Dato che le donne si assumono maggiormente le responsabilità legate alla dimensione domestica-curativa, il tasso di occupazione maschile risulta ovviamente più alto rispetto a quello femminile. È proprio la procreazione e la cura di familiari non auto-sufficienti che rende difficile un possibile avanzamento di carriera del genere femminile. A sua volta questo accresce la probabilità di svolgere un lavoro precario. Le disparità di reddito infine non sono marcate soltanto a livello retributivo, bensì anche a livello pensionistico. Si tratta dunque di una molteplicità di problematiche, che le politiche di pari opportunità cercano di risolvere. Negli ultimi anni le misure offerte a riguardo da parte della politica italiana consistevano nella fornitura di posti nei servizi di assistenza all'infanzia e in incentivi per le organizzazioni che assumevano donne. Oltre a queste misure nel 2012 è stata promossa una riforma del mercato del lavoro (riforma Fornero), che prevedeva l'assicurazione sociale per l'impiego (SPI) e la riduzione della varietà delle disposizioni contrattuali. Inoltre ha introdotto il congedo di paternità obbligatorio e i voucher per l'utilizzo dei servizi per l'infanzia. Anche il decreto "Salva Italia" e un piano elaborato dal governo Letta avevano come obiettivo facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani (tra i 15 e i 29 anni) e delle donne di tutte le età. Per quanto riguarda invece il problema del divario retributivo di genere in Italia non viene prestata molta attenzione a questo argomento, dato che esso è tra i più bassi dell'UE (5,8%). Rosselli (2014) però afferma che non bisogna perdere d'occhio la questione, in quanto la situazione si potrebbe aggravare in qualsiasi momento. Infine nel 2018 è stato riformato il sistema pensionistico e questo ha comportato un aumento

dell'età pensionabile a 66 anni. Inizialmente erano previste delle condizioni più favorevoli per le donne, nel caso in cui queste avessero badato a figli e familiari, ma in seguito sono state annullate. In merito all'argomento della disparità di genere del reddito pensionistico fino ad ora non esiste nessuna riforma che cerchi di migliorare la condizione femminile (Rosselli, 2014). Per come stanno le cose oggi, le politiche di pari opportunità quindi offrono qualche sostegno alle donne, ma non sono ancora in grado di rispondere del tutto alla molteplicità di esigenze femminili.

### 3.5.3 *Diversity management e soft skills*

Infine, la terza causa dello stress lavoro-correlato femminile, consiste nel maggior rischio delle donne a divenire vittime di molestie e di mobbing. Per fare fronte a questi fenomeni le organizzazioni possono promuovere due strategie. La prima consiste nel cosiddetto *diversity management*<sup>70</sup>. Si tratta di un insieme di pratiche che perseguono l'obiettivo della gestione e della valorizzazione delle diversità all'interno di un'organizzazione. Il *diversity management* non mira ad una concezione di uguaglianza bensì ad una concezione di unicità. Quest'ultima viene percepita come positiva ed auspicabile. Proprio per queste diversità, il singolo deve essere sostenuto nel dispiegamento del suo potenziale e dei suoi talenti in armonia con gli obiettivi aziendali. Il *diversity management* quindi può anche essere inteso come una valorizzazione della persona. Per di più cerca di sviluppare nei dipendenti valori comuni, come equità, empatia, apertura alle novità, cooperazione e spirito di gruppo. Le ripercussioni di questa visione unica delle differenze permette di incrementare la prestazione, la produttività, le performance di gruppo, di migliorare la soddisfazione lavorativa e accresce le relazioni interpersonali positive. Le ideologie del *diversity management* devono essere trasmesse anche al *recruitment*, ai programmi di promozione della consapevolezza culturale e alle politiche di management. Queste ultime includono diverse strategie come il lavoro *part-time*, la flessibilizzazione degli orari, i servizi di cura per l'infanzia aziendali ecc. Il *diversity management* prevede il passaggio per tre fasi, ovvero la fase della consapevolezza delle diversità, la fase della comprensione delle diversità e infine la fase di azione, la quale prevede il supporto di

---

<sup>70</sup> Gestione delle diversità

tutti i singoli dipendenti. Spesso le aziende elaborano una “*carta per le pari opportunità e per l’uguaglianza sul lavoro*”, che consiste in una promessa effettuata dall’organizzazione stessa, di promuovere una cultura aziendale inclusiva che eviti comportamenti discriminatori e valorizzi invece le diversità. Una forma specifica di *diversity management* è il *management* delle differenze di genere, il quale agisce sia sulle differenze tra i due generi sia sulle differenze tra donne. La priorità assoluta di questo intervento è la “neutralità di genere” delle organizzazioni, la quale si esplicita tramite la valorizzazione di ogni genere e mediante il riconoscimento delle esigenze individuali. Significa che sia donne che uomini all’interno di un’azienda devono avere le stesse opportunità. Tutto questo però è possibile solo in una cultura organizzativa che ha come valore primario l’inclusione (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

Perché la collaborazione tra gruppi e l’eliminazione di disparità sia possibile, l’organizzazione deve elaborare un codice etico sulle pari opportunità, formare i propri dipendenti a proposito dell’argomento, garantire pari opportunità nei processi di *recruitment* e avanzamento di carriera, e organizzare turni di lavoro in modo tale da tenere conto di eventuali esigenze extra-lavorative (Fraccaroli & Balducci, 2011). Un secondo strumento che può essere utilizzato dalle organizzazioni per ridurre il rischio per le donne di diventare vittime di mobbing o molestie e che quindi promuove le relazioni interpersonali positive, consiste nello sviluppo delle *soft skills* (o competenze trasversali). In lingua tedesca esse si chiamano “*Schlüsselqualifikationen*” ovvero qualificazioni chiave per poter svolgere bene un lavoro. A differenza delle cosiddette *hard skills* le competenze trasversali vanno oltre le conoscenze disciplinari e professionali. Si tratta quindi di una vasta gamma di competenze che possono essere per esempio di natura metodologica, comportamentale, sociale e comunicativa. Esse risultano rilevanti per il *problem solving* e per le situazioni psicosociali. Le *soft skills* fanno parte del concetto di *lifelong learning* perché permettono alle persone di formarsi costantemente. Le competenze trasversali permettono di adattarsi meglio all’ambiente e di affrontare meglio le situazioni complesse, e quindi aumentano parallelamente anche il benessere del soggetto. Dato che però molte scuole professionali e università danno importanza soprattutto alla trasmissione di conoscenze, molti dipendenti non dispongono delle competenze trasversali richieste

dall'organizzazione. Per questo motivo la formazione continua assume un ruolo sempre più rilevante. Tra le *soft skills* più importanti si trova anche la cosiddetta “intelligenza emotiva”, definita così da Daniel Goleman. Si tratta di un insieme di abilità che riguardano il riconoscimento e la gestione delle emozioni proprie e quelle altrui. Le competenze legate a questo concetto sono l'autostima, l'auto-motivazione, l'autocontrollo, l'empatia e la competenza sociale (Rößler, 2019). Uno degli obiettivi della formazione è quello di stimolare le competenze chiave per creare un ambiente organizzativo sereno ed inclusivo, che dia importanza all'equità e ai buoni rapporti tra i membri organizzativi.

#### **4. LA FORMAZIONE COME CONTRASTO ALLA MAGGIORE VULNERABILITÀ DELLE DONNE**

##### 4.1 Riflessioni sul ruolo della formazione nella prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile

Nel capitolo precedente sono state elencate le varie strategie generali di prevenzione dello stress lavoro-correlato e alcune strategie specifiche a sostegno del genere femminile. Malgrado la disponibilità di esse, la mera esistenza di questi strumenti non basta per fare fronte alla molteplicità di *stressors* presenti nel contesto lavorativo. Soprattutto nel caso delle donne le strategie elencate possono avere soltanto successo se vengono inserite in un contesto che sappia riconoscere e valorizzare le diversità. Se questi strumenti di prevenzione invece vengono adottati da organizzazioni con una cultura aziendale contraria all'inclusione, questa strategia sarà lontana dal risultare vincente. L'efficacia degli strumenti di prevenzione dipende dunque fortemente dal management aziendale e dai valori che da esso vengono promossi. La *leadership* supportiva ed inclusiva risulta essere la chiave per favorire l'inserimento armonioso delle donne nel mondo del lavoro. Molti contesti lavorativi però danno ancora troppa importanza alle differenze, ai valori meritocratici e ai codici affettivi di tipo paternalistico. Esse necessitano di un cambiamento sia a livello formale<sup>71</sup> che

---

<sup>71</sup> Include strutture, processi, strumenti, prodotti ecc. delle organizzazioni. È la parte visibile dell'*iceberg* organizzativo (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

informale<sup>72</sup> al fine di eliminare le disparità di genere. Questo cambiamento deve quindi, per essere efficace, agire sulla cultura organizzativa, ovvero sull'insieme di valori, norme e comportamenti riconosciuti, condivisi e promossi da management e dipendenti. Soprattutto quando si ha a che fare con culture organizzative poco dinamiche però risulta difficile promuovere il cambiamento, in quanto esse hanno una forte struttura gerarchica. Il management qui si basa su un rapporto di tipo *top-down* con i propri dipendenti e questo inibisce l'iniziativa e la presa di responsabilità di questi ultimi (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014). È quindi compito della formazione promuovere il cambiamento delle culture organizzative e di conseguenza anche del clima di sicurezza<sup>73</sup>, al fine di creare un terreno di valori, norme e comportamenti coerenti con gli obiettivi degli interventi preventivi. Dato che la formazione nelle organizzazioni mira sia allo sviluppo aziendale che allo sviluppo delle persone e dispone per di più di strumenti adeguati per l'analisi delle esigenze dei lavoratori, risulta legittimata come promotrice del cambiamento e dell'innovazione (Bellotto, 2016). Per poter cambiare dunque valori, norme e comportamenti organizzativi bisogna partire dalla sensibilizzazione del management. Soltanto se i dirigenti si rendono conto della loro responsabilità sociale dell'impresa<sup>74</sup> e di genere<sup>75</sup>, essi possono diventare un modello da imitare per i loro dipendenti. Il formatore ha dunque il compito di sviluppare interventi formativi, i quali devono permettere da un lato la comprensione dell'importanza del riconoscimento e della valorizzazione delle differenze da parte del management e dall'altro di sostenere i dirigenti nell'utilizzo corretto degli strumenti volti alla riduzione dell'esposizione ai fattori di rischio e della loro eliminazione. Perché le diverse strategie di prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile quindi possano avere successo, bisogna iniziare con la costruzione

---

<sup>72</sup> Include la cultura organizzativa con valori, norme e comportamenti riconosciuti, condivisi e promossi e le diverse politiche. È la parte invisibile dell'*iceberg* organizzativo (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

<sup>73</sup> Il clima di sicurezza viene influenzato dalla cultura organizzativa e riguarda la percezione di importanza data ai comportamenti di sicurezza da parte del management rispetto ad altri obiettivi. Se c'è un buon clima di sicurezza si è in grado di riconoscere ed eliminare i rischi non soltanto fisici bensì anche psichici (Sartori & Rappagliosi, 2012).

<sup>74</sup> La RSI consiste nella volontà delle imprese di affrontare problemi di impatto sociale ed etico al loro interno (Lazzari & Quadri, n.d).

<sup>75</sup> La GenderRS valorizza il lavoro delle donne e le culture di genere (Lazzari & Quadri, n.d).

di una *leadership* inclusiva. Se quest'ultima invece non esiste, possono essere commessi errori già nella fase di selezione. Un errore comune che ha però ripercussioni fatali sulla composizione del profilo di un'organizzazione è *l'effetto di somiglianza*. Questo prevede che il management aziendale tende ad assumere persone che lo rappresentino (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014). Ciò ha come effetto la sotto-rappresentanza delle donne, di giovani, *over 50*, disabili, stranieri e LGBT all'interno delle organizzazioni. Da diversi studi svolti da Berins by Deloitte, McKinsey e Diversity Lab è emerso invece che organizzazioni che non escludono queste categorie hanno una maggiore capacità di *decision making* (87%), sono più aperte all'innovazione (20%) e sono più creativi per via di una differenziazione di pensiero. Nelle organizzazioni che presentano un profilo di dipendenti eterogeneo è stato registrato anche un aumento di fiducia e fedeltà da parte dei clienti. Infine la presenza di donne nei team di vertice ha aumentato la probabilità di utili del 21% rispetto all'ultimo trimestre. Dati come questi facilitano la sensibilizzazione del management da parte del formatore. *Big players* come Microsoft, Ikea, American Express e Spotify non sono stati soltanto gli apripista per questa nuova concezione di *leadership*, ma fungono ancora oggi da modelli di riferimento. Ciò che distingue queste aziende da altre è che vengono gestite da leader che danno importanza all'inclusione. Questi tendono a promuovere l'unicità di ogni persona, assegnano compiti-sfida a tutti i membri dell'organizzazione indipendentemente dal loro sesso, dalla loro età, dalla loro etnia ecc., danno feedback sugli obiettivi raggiunti, riconoscono le persone che non si adattano alla cultura inclusiva e cercano di sostenere i dipendenti in base alle loro esigenze, favorendo per esempio orari flessibili. Infine questo management si rende conto del valore del linguaggio e cerca di abbandonare stereotipi, pregiudizi ecc. Soltanto un leader che ha queste competenze è in grado di utilizzare in maniera coerente ed efficace gli strumenti di tutela dei bisogni femminili come le politiche di conciliazione vita-lavoro, di pari opportunità e di *diversity management* (Notarnicola, 2019). Una volta che si è riusciti a formare una tale figura anche i dipendenti possono diventare motore di questo cambiamento. Il contributo della formazione a questo proposito non consiste soltanto nella trasmissione di conoscenze in merito all'argomento bensì anche nella promozione delle competenze di

tipo relazionale, gestionale, emozionale ecc. La formazione psico-sociale risulta l'approccio preferito per l'acquisizione di queste *soft skills*. Essa pone enfasi sui processi di gruppo e sulla coerenza tra le caratteristiche psicosociali dei dipendenti e le variabili dell'organizzazione. Questo tipo di formazione usa spesso i metodi attivi<sup>76</sup>, che permettono di valorizzare la dimensione emozionale, soggettiva e cooperativa tra i gruppi, e di modificare in base a ciò il proprio comportamento. Grazie a questi metodi i dipendenti possono imparare insieme al gruppo a riconoscere i segnali che precedono lo stress e come affrontarli. Oltre ai metodi attivi anche il *Sensitivity Training Group* o *T-Group* è uno strumento utilizzato dalla formazione psico-sociale. Consiste in una tecnica di sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo e coinvolge i tre poli del triangolo relazionale organizzativo (committenza, utenza e formatore). Grazie a questo strumento le persone acquisiscono una maggiore conoscenza di sé e degli altri, comprendono meglio le dinamiche di gruppo, affinano la propria empatia e tolleranza nei confronti di altri e migliorano così i rapporti interpersonali, la capacità di risolvere conflitti e dare e ricevere feedback. Tutto ciò comporta una maggiore efficacia nella gestione delle situazioni psico-sociali (Bellotto, 2016). Concludendo si può quindi affermare che senza la formazione all'interno delle organizzazioni si rischierebbe un uso superfluo e inutile di strategie di prevenzione. La formazione può essere considerata il fondamento per il riconoscimento e la valorizzazione delle esigenze femminili.

4.2 Il *lifelong learning*: Uno strumento che aumenta l'occupabilità femminile  
Per via di varie cause come lo sviluppo tecnologico, la globalizzazione, i flussi migratori ecc. le nostre vite sono soggette a un continuo cambiamento. Malgrado la formazione professionale e universitaria siano in grado di garantire l'acquisizione di conoscenze specifiche per un particolare ambiente di lavoro, questa al giorno d'oggi non basta per poter svolgere in maniera efficace le proprie mansioni. Per rimanere sempre al passo con i tempi diventa quindi fondamentale il concetto di *lifelong learning* o di apprendimento continuo. Il *lifelong learning* consiste in progetti di

---

<sup>76</sup> Si tratta di un insieme di tecniche di gruppo. Tra i metodi attivi più conosciuti si trovano il lavoro di gruppo, il metodo dei casi, il *role playing*, le esercitazioni qui e ora e i giochi analogici (Bellotto, 2016).

formazione o di sviluppo individuale, i quali permettono ai dipendenti di rimanere sempre interessanti per il mercato del lavoro. Il concetto di *lifelong learning* si basa sul presupposto che l'apprendimento ci permetta di adattarci meglio all'ambiente. Si tratta di una premessa di importanza vitale senza la quale i nostri antenati non sarebbero stati in grado di sopravvivere. L'apprendimento in questo senso non avviene soltanto per modalità dirette bensì anche indirette e ci permette di persistere sul mercato del lavoro. Nel contesto della prevenzione dello stress lavoro-correlato femminile il *lifelong learning* non risulta soltanto rilevante per la sensibilizzazione all'argomento bensì può diventare anche un garante per l'aumento dell'occupabilità femminile. Come si è visto nei capitoli precedenti, molto spesso le donne per poter badare ai figli minorenni e ai familiari non auto-sufficienti devono dedicarsi appieno alla dimensione domestica. Facendo così rischiano però di perdere il contatto con il mondo del lavoro e quando si offre loro la possibilità di ritornare, frequentemente rinunciano perché non si sentono più *up-to-date*. Le donne dunque si allontanano sempre di più dalla realtà lavorativa e la conseguenza è una riduzione della loro occupabilità. Quest'ultima consiste nell'attrattività di un soggetto per il mercato lavorativo e ha ripercussioni innegabili sulla quantità di opportunità lavorative. L'occupabilità dipende da fattori individuali<sup>77</sup>, dalle circostanze personali<sup>78</sup>, da fattori esterni<sup>79</sup> e dalle pratiche organizzative<sup>80</sup>. Il *lifelong learning* cerca di interagire in maniera propositiva su questi fattori e ciò permette di ridurre il rischio delle donne di rimanere tagliate fuori dal mondo lavorativo per mancanza di abilità e conoscenze rilevanti. Grazie all'aumento dell'occupabilità femminile è possibile un aumento del numero delle donne nel mondo del lavoro. Se invece si continua a non supportare il genere femminile nel suo reinserimento, l'effetto è un ripetuto riaffermarsi di valori patriarcali. E come si è detto

---

<sup>77</sup> Tra i fattori individuali si trovano il capitale umano (ovvero l'abilità di eseguire una mansione), il capitale sociale (contatti sociali che facilitano di trovare un lavoro), l'adattabilità personale (capacità di adattarsi a cambiamenti) e la motivazione di carriera (motivazione a raggiungere obiettivi) (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

<sup>78</sup> L'occupabilità viene influenzata negativamente dall'assenza di mezzi che permettono al dipendente di andare al lavoro e di reti sociali e dal fatto se una persona deve badare a figli e familiari o meno (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

<sup>79</sup> L'occupabilità è influenzata dalla situazione economica della nazione, delle ore lavorative richieste ecc. (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

<sup>80</sup> L'occupabilità è influenzata dalle pratiche messe in atto dall'organizzazione per favorire lo sviluppo personale dei dipendenti (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

nel paragrafo precedente con delle premesse del genere le esigenze delle donne lavoratrici non verranno mai prese sul serio. Il *lifelong learning* consiste dunque in un particolare approccio alla formazione, il quale sa riconoscere e valorizzare il potenziale delle differenze e in particolare quello del genere femminile (Ashleigh, Mansi & Di Stefano, 2014).

## CONCLUSIONE

Partendo da una riflessione generale sul secolo in cui viviamo, è emerso il ruolo sempre più rilevante che il lavoro ha ricoperto nelle esistenze degli individui. Per moltissimo tempo però questo ambito è stato dominato da valori come profitto, efficienza, produttività ecc. Inizialmente si è quindi prestata poca attenzione alle esigenze e ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici, che in passato risultavano irrilevanti. La conseguenza di tale inavvertenza però è stata una massiccia quantità di malattie di varia natura. Hans Selye nel 1955 ha iniziato a studiare il fenomeno dello stress lavoro-correlato da un punto di vista medico e questo ha dato avvio ad ulteriori studi. Nel 2008 è nato il decreto legislativo n. 81 (d.lgs. 81/2008), il quale non riconosce soltanto l'importanza dei fattori di rischio tradizionali, bensì anche di quelli psicosociali. Ricerche recenti confermano l'attualità dell'argomento, dimostrando che almeno il 38% della popolazione europea soffre delle conseguenze dello stress lavoro-correlato (Klippel & Walter, 2006). Una particolarità di questo fenomeno consiste nel fatto che il genere femminile ne è maggiormente affetto rispetto al genere maschile (40,5% vs 35,3%) (Staiger, 2014). L'obiettivo di questo lavoro è quindi stato quello di esaminare l'argomento dello stress lavoro-correlato da un punto di vista femminile, di comprendere le cause della maggiore vulnerabilità delle donne e di considerare il ruolo della formazione nella prevenzione dello stress femminile.

Un primo *insight* che è scaturito dalle ricerche è che sia l'argomento della salute che dello stress lavoro-correlato per moltissimo tempo sono stati declinati in termini meramente androcentrici. La donna quindi non è stata percepita come diversa dall'uomo e questo ha avuto come effetto collaterale un insabbiamento del profilo di morbosità specifico del genere femminile. Soltanto a partire dall'ultimo decennio la questione di genere nella salute e nello stress lavoro-correlato ha suscitato l'interesse degli scienziati, ma tuttora si è ancora lontani da una parità di genere. Quest'ultima sarebbe però fondamentale non soltanto per comprendere meglio la diversa elaborazione e gestione degli eventi da parte di uomini e donne bensì anche per poter monitorare i profili di morbosità e di mortalità differenti. Le donne soffrono appunto più frequentemente e più a lungo degli uomini di problemi di natura psichica come

depressione, stati d'ansia, disturbi alimentari ecc. (in Italia il 37,1% delle donne vs. 22,9% degli uomini soffrono di questi problemi). Inoltre rappresentano fasce di età specifiche nelle quali sono maggiormente vulnerabili allo sviluppo di un tale disturbo (Klippel & Walter, 2006). Risulta dunque inevitabile che questi fattori influenzino anche la percezione e quindi lo sviluppo dello stress femminile. Per quanto riguarda la maggiore vulnerabilità delle donne allo stress lavoro-correlato questa può essere ricondotta a tre cause principali:

- La prima causa consiste nella difficile gestione della conciliazione vita-lavoro, la quale porta al cosiddetto *work-family-conflict*. Dato che la cura dei figli e dei familiari non autosufficienti è ancora spesso di competenza femminile si tratta di un problema che viene riscontrato maggiormente dalle lavoratrici rispetto ai lavoratori. Le donne quindi devono spesso far fronte ad un “doppio carico di lavoro”.
- In secondo luogo le donne risultano più stressate degli uomini in quanto spesso svolgono lavori precari, i quali si caratterizzano per monotonia, assenza di autonomia ecc. Il genere femminile per via degli obblighi familiari e domestici inoltre fa più fatica ad avanzare nella propria carriera e questo comporta notevoli differenze nella retribuzione tra uomini e donne.
- Infine le donne sono maggiormente esposte ad atti di molestia e di mobbing rispetto agli uomini, in quanto il genere femminile viene percepito ancora oggi come “debole”. Questo può avere ripercussioni negative sul livello di stress individuale (Silvestri, 2016).

L'importanza di saper valorizzare dunque la specificità di genere nel discorso dello stress lavoro-correlato, di saper riconoscere le cause e quindi anche le strategie di prevenzione differenti, è emerso nuovamente con la diffusione del Covid-19. La pandemia ci ha dimostrato in maniera veemente l'attualità degli antecedenti e delle cause principali dello stress lavoro-correlato femminile e la mancanza di interventi e politiche a sostegno delle esigenze specifiche delle donne lavoratrici.

Per quanto riguarda la prevenzione dello stress lavoro-correlato generale e quindi “*non gender specific*” esiste un’ampia letteratura. Diversi autori come Fraccaroli e Balducci (2011) affermano che le strategie preventive possono essere divise in tre macro-categorie:

- La prevenzione primaria, che agisce direttamente sui fattori di rischio.
- La prevenzione secondaria, che aiuta i lavoratori ad affrontare meglio le situazioni stressanti.
- La prevenzione terziaria, che persegue obiettivi di cura, di riabilitazione e di reintroduzione lavorativa e consiste in interventi psico-sociali e medici.

Anche il discorso della prevenzione però è animato da valori prevalentemente maschili e non riesce a tenere conto delle esigenze specifiche del genere femminile. Per questo motivo in questo lavoro si è cercato di mettere a punto una lista di strategie preventive, che risultassero particolarmente adeguate a far fronte ai problemi delle donne. A questo proposito si è fatto una distinzione tra strategie individuali e strategie di prevenzione per le tre principali cause dello stress lavoro-correlato femminile. I primi consistono in:

- Formazione al *coping* “proattivo, la quale permette di gestire meglio lo stress grazie all’uso di strategie di coping adeguate.
- Formazione alla *hardiness*, la quale permette di percepire lo stress, il benessere ecc. in maniera differente.

Le strategie di prevenzione per le principali cause dello stress lavoro-correlato femminile si dividono invece in:

- Politiche di *work-life-balance*, le quali permettono di migliorare la conciliazione tra vita privata e lavorativa.
- Politiche di pari opportunità, le quali fanno fronte alla discriminazione lavorativa e promuovono la giustizia di genere.
- Diversity management, il quale promuove la valorizzazione delle diversità e la formazione alle *soft skills*, le quali consistono in competenze chiave per poter affrontare meglio le situazioni psico-sociali.

L'ultima parte di questo lavoro punta la propria attenzione specialmente sul discorso dell'utilità e dell'efficacia di queste strategie messe a punto appositamente per il genere femminile. Ciò che risulta evidente è che un intervento preventivo di questo tipo può funzionare soltanto in un'organizzazione, la quale sappia riconoscere e valorizzare le diversità e quindi anche il potenziale delle donne. Il management di conseguenza deve svolgere una funzione esemplare e promuovere valori che sono in armonia con le esigenze femminili, in modo tale che si possa sviluppare una cultura aziendale inclusiva. È quindi il compito della formazione sensibilizzare il mondo del lavoro all'argomento della specificità di genere e di proporre al management degli strumenti validi per conseguire il valore dell'inclusione. La formazione per sua natura però non agisce soltanto sull'organizzazione stessa, bensì anche sui gruppi e sugli individui. Perciò può aiutare anche il singolo nello sviluppo di competenze trasversali o *soft skills*, le quali servono per poter affrontare meglio le situazioni di natura psico-sociale. In questo humus assume un ruolo fondamentale la formazione continua e il concetto di *lifelong learning*, secondo i quali l'essere umano non smette mai di apprendere ed è quindi soggetto ad uno sviluppo continuo. Questo approccio può dunque essere inteso come promotore di un cambiamento positivo, il quale permette di superare i vecchi valori androcentrici e di promuovere invece quelli della fratellanza e dell'inclusione.

## BIBLIOGRAFIA

- Fourastié, J., & Giugni, G. (1978). Lavoro. Retrieved from [http://www.treccani.it/enciclopedia/lavoro\\_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/lavoro_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/)
- Argentero, P., & Fiabane, E. (2016). Il rientro al lavoro: Integrazione e occupabilità nei contesti professionali. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Ashleigh, M., Mansi, A., & Di Stefano, G. (2014). Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Milano: Pearson.
- Fraccaroli, F., & Balducci, C. (2011). Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni: Valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo. Bologna: Società editrice il Mulino.
- O.N.Da. (2011). Poca attenzione delle aziende alla salute psichica delle proprie dipendenti. Retrieved from <https://www.ondaosservatorio.it/ondauploads/2011/10/01-Comunicato-stress-lavoro-correlato.pdf>
- Wohlers, K., & Hombrecher, M. (2016). Entspann dich, Deutschland: TK-Stressstudie. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Carson, N.R., Heth, C.D., Miller, H., Donahoe, J.W., Buskist, W., & Martin, G.N. (2008). Psicologia: La scienza del Comportamento. Padova: Piccin.
- Arcuri, F.P, & Caciolli, S. (2019). Gestione del personale, qualità della vita di lavoro e stress lavoro-correlato. Roma: Rapporti ISTISAN.
- Staiger, T. (2014). Arbeitsbedingter Stress in Callcentern: Eine empirische Analyse aus Gender-Perspektive. Ulm: Springer VS.
- Klippel, U., & Walter, U. (2006). Stress im internationalen Vergleich. Berlin: Springer.
- Istat (2014). Salute e sicurezza sul lavoro. Retrieved from [https://www.istat.it/it/files//2014/12/stat-sicurezza\\_def.pdf](https://www.istat.it/it/files//2014/12/stat-sicurezza_def.pdf)
- Biffl, G., Fausmann, A., Gabriel, D., Leoni, T., Mayrhuber, C., & Rückert, E. (2012). Psychische Belastung der Arbeit und ihre Folgen. Wien: WIFO.
- Silvestri, F. (2016). Stress lavorativo e differenze di genere. Retrieved from <https://www.repertoriosalute.it/wp-content/uploads/2016/03/stress-lavoro1.pdf>
- Onda (2017). Progetto “Salute e Genere: Il valore della differenza”: Realizzato nell’ambito dell’iniziativa regionale “Progettare la parità in Lombardia”. Retrieved

from <https://www.ondaosservatorio.it/ondauploads/2017/03/Dispensa-Salute-e-genero.pdf>

-Piron, R. (2014). Differenze di genere nella reazione allo stress: Sono state evidenziate differenze di genere nella sensibilità e nella reazione agli stati di malattia, in particolare in relazione allo stress. Retrieved from

<https://www.stateofmind.it/2014/01/differenze-di-genero-stress/>

-Reale, E. (2002). Patologie e genere: Gli studi e le ricerche su genere e stress.

Retrieved from [http://www.salutementaledonna.it/stress\\_e\\_genero.htm](http://www.salutementaledonna.it/stress_e_genero.htm)

-Bombardieri, S., Milena, S., Scannapieco, F., & Viale, V. (2019). Conciliazione vita lavoro: Sviluppo di Policy: Analisi comparata internazionale. Retrieved from

<https://www.anpal.gov.it/-/conciliazione-vita-lavoro-online-la-ricerca-anpal>

-Nadotti, C. (2020). Famiglia, con il Coronavirus per il 74% delle donne è aumentato il carico di lavoro domestico: Il rapporto di Save the children sulla difficoltà di essere madri in Italia. "Il Decreto rilancio non dimentichi mamme e neomamme". La classifica delle regioni che tutelano la maternità: in testa le province autonome di Trento e Bolzano, fanalino di coda la Sicilia. Retrieved from:

[https://www.repubblica.it/cronaca/2020/05/26/news/famiglia\\_con\\_il\\_coronavirus\\_per\\_il\\_74\\_delle\\_donne\\_e\\_aumentato\\_il\\_carico\\_di\\_lavoro\\_domestico-257614263/](https://www.repubblica.it/cronaca/2020/05/26/news/famiglia_con_il_coronavirus_per_il_74_delle_donne_e_aumentato_il_carico_di_lavoro_domestico-257614263/)

-Stiftung Deutsche Depressionshilfe (2018). Zahlen und Fakten über Depression.

Retrieved from <https://www.aok->

[bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2018/07\\_faktenblatt\\_depressionen.pdf](https://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2018/07_faktenblatt_depressionen.pdf)

-ISTAT (2017). Divario retributivo di genere: Quanto guadagnano in meno le donne rispetto agli uomini. Retrieved from [https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-](https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2d.html?lang=it)

[2d.html?lang=it](https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2d.html?lang=it)

-Servidori, A. (2019). Pensioni in UE e divari di genere. Retrieved from

<https://www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=73389#.X0AbZNwzaM8>

-Menduto, T. (2012). Principi generali della valutazione dello stress lavoro-correlato.

Retrieved from <https://www.puntosicuro.it/view-pdf/principi-general-della-valutazione-dello-stress-lavoro-correlato-AR-11623/>

- Caldovino, C. (n.d.). Come si fa la valutazione del rischio da stress lavoro correlato. Retrieved from <https://www.teknoring.com/news/sicurezza-sul-lavoro/come-si-fa-la-valutazione-del-rischio-da-stress-lavoro-correlato/>
- Ordine degli Psicologi del Veneto. (2011). FAQ- Valutazione del rischio stress lavoro correlato. Retrieved from [https://www.ordinepsicologiveneto.it/fileadmin/user\\_upload/documents/FAQ\\_-\\_Valutazione\\_del\\_rischio\\_stress\\_lavoro\\_correlato.pdf](https://www.ordinepsicologiveneto.it/fileadmin/user_upload/documents/FAQ_-_Valutazione_del_rischio_stress_lavoro_correlato.pdf)
- Verma, R., Balhara, J., & Gupta, C. (2011). Gender differences in stress respond: Role of development and biological determinants. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3425245/>
- Matud, M. (2004). Gender differences in stress and coping styles. La Laguna: Elsevier.
- Ascolese, A. (2013). Le strategie di Coping e l'ottimismo- Psicologia. Retrieved from <https://www.stateofmind.it/2013/10/coping-ottimismo/>
- Mauritz, S. (n.d.). Schutzfaktor Hardiness. Retrieved from <https://www.resilienz-akademie.com/schutzfaktor-hardiness/>
- Bartone, P., Eid, J. & Hystad, S. (2016). Training hardiness for stress resilience. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/308304240\\_Training\\_Hardiness\\_for\\_Stress\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/308304240_Training_Hardiness_for_Stress_Resilience)
- Frascaroli, E., Lusuardi, A., Morandi, I., Manzini, C., Maramotti, N., Mattioli, F., Sidoli, A., Salvino, T., Speziale, G., Storani, S., & Tondelli, C. (2015). Guida alla conciliazione vita-lavoro e al benessere psico-fisico in azienda. Reggio Emilia: Laboratorio Imprese per la Responsabilità Sociale d'Impresa.
- Rosselli, A. (2014). La politica di uguaglianza di genere in Italia- Analisi approfondita per la commissione FEMM. Bruxelles: Unione europea.
- Rößler, A. (2019). Schlüsselqualifikationen- Beispiele für Schlüsselqualifikationen (Soft Skills). Retrieved from <https://www.business-wissen.de/hb/beispiele-fuer-schlueselqualifikationen-soft-skills/>

- Sartori, R., & Rappagliosi, C. (2012). Orientamento, formazione e lavoro- Dalla psicologia alle organizzazioni. Milano: Led Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto
- Bellotto, M. (2016). Pensieri su la formazione psico-sociale. Verona: Thesy S.r.l.
- Lazzari, F., & Quadri, M. (n.d.). La responsabilità sociale di genere- La Certificazione per le pratiche di Pari Opportunità, di Conciliazione e Azioni Positive nelle imprese e negli enti pubblici del territorio. Venezia: Camera di Commercio di Venezia.
- Notarnicola, A. (2019). Promuovere la leadership inclusiva in azienda. Retrieved from <https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2019/07/23/news/promuovere-la-leadership-inclusiva-in-azienda-3773/>
- Sartori, R. (2011). Metodi e tecniche di indagine e di intervento in psicologia- Colloquio-Intervista-Questionario-Test. Milano: Led Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

## **RINGRAZIAMENTI**

Vorrei dedicare queste ultime righe a chi mi ha sostenuto con dedizione nella realizzazione della mia tesi.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore Beniamino Caputo che non mi ha soltanto incoraggiata a scegliere l'argomento della mia tesi ma che mi ha seguito anche con molta disponibilità nella realizzazione di questo elaborato.

Grazie anche a Giulia Parisi per i suoi preziosi consigli e per tutte le modifiche che ha apportato alla mia tesi.

Infine vorrei ringraziare infinitamente i miei genitori, mia sorella, i miei nonni e il mio ragazzo che mi hanno aiutato a superare i momenti più difficili di questo percorso e hanno sempre creduto in me.