



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)**

**Corso di Laurea Magistrale in
PSICOLOGIA SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA
COMUNICAZIONE**

Tesi di laurea magistrale

**Rientro al lavoro dopo il congedo di maternità: il ruolo
della spiritualità al lavoro**

Return to work after maternity leave: the role of workplace spirituality

Relatrice

Prof.ssa Laura Dal Corso

Laureanda: Maria Rubiolo

Matricola: 2017317

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INDICE.....	1
INTRODUZIONE.....	3
ESSERE MADRI LAVORATRICI IN ITALIA: RITORNO AL LAVORO DOPO LA MATERNITÀ	7
1.1 - Inquadramento delle lavoratrici in Italia.....	7
1.2 - I fattori di influenza del contesto italiano sulle madri che lavorano	11
1.3 - Il rientro al lavoro dopo la maternità	19
1.4 - Le risorse utili alle madri lavoratrici per un miglior adattamento al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.....	28
LA SPIRITUALITÀ AL LAVORO.....	35
2.1 - Background teorico	35
2.2 - Obiettivo e metodo della review	43
2.3 - Rassegna scientifica	45
2.4 - Analisi e discussione	56
2.5 - Conclusioni, limiti e sviluppi futuri	62
UN INTERVENTO PSICOLOGICO ONLINE PER MIGLIORARE IL RIENTRO AL LAVORO DOPO LA MATERNITÀ: UN CASO STUDIO .67	67
3.1 - Introduzione della ricerca.....	67
3.2 - Metodologia della ricerca.....	69
3.2.1 - <i>Strumento di misura</i>	69
3.2.2 - <i>Intervento psicologico online</i>	75
3.3 - Report del caso studio	78
3.3.1 - <i>Presentazione della partecipante</i>	78
3.3.2 - <i>Osservazioni al Tempo 1</i>	79
3.3.3 - <i>Intervento psicologico</i>	80
3.3.3 - <i>Osservazioni al Tempo 2</i>	82

3.4 - Osservazioni conclusive.....	84
CONCLUSIONI	89
APPENDICE.....	93
BIBLIOGRAFIA	94

INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi, nonostante i numerosi passi in avanti fatti negli ultimi decenni, esiste ancora una grande disparità tra uomini e donne in termini di partecipazione al lavoro. Infatti, la differenza del tasso di occupazione maschile e quello femminile in Italia è di 20 punti percentili. La situazione, inoltre, peggiora ulteriormente per le madri lavoratrici che, rientrando al lavoro dopo il congedo di maternità, si ritrovano a dover affrontare diverse sfide e a dover rispondere alle richieste provenienti sia dall'ambito lavorativo, che da quello familiare.

Se da una parte il rientro al lavoro può essere descritto come un'esperienza arricchente, se affrontato con le giuste risorse, dall'altra può rivelarsi un'esperienza particolarmente stressante per le madri lavoratrici. In effetti, dagli studi analizzati all'interno di questo lavoro di tesi emerge come ci siano diverse sfide e difficoltà che le madri devono affrontare al loro ritorno sul posto di lavoro, a partire da una diminuzione della propria salute fisica e mentale, passando dalla risocializzazione con colleghi e supervisor, e ancora dai pregiudizi e dagli stereotipi legati alla maternità e dal mito delle "superdonne" che devono fare tutto e al meglio, fino ad arrivare ad un radicale cambiamento di identità, che si presenta nel momento in cui le donne si ritrovano ad integrare il ruolo di madre con quello di lavoratrice.

Per affrontare il rientro al lavoro le madri lavoratrici hanno a disposizione diverse risorse, personali o lavorative, che rendono l'adattamento al rientro al lavoro più facile, e permettono alle madri lavoratrici di affrontare al meglio quelle difficoltà che rendono il rientro al lavoro un'esperienza stressante. Diversi autori hanno studiato la relazione tra variabili personali e situazionali, come le credenze di autoefficacia, la resilienza, le

politiche lavoro-famiglia e il supporto da parte di amici, colleghi e leader, e un miglior adattamento al rientro al lavoro per le madri lavoratrici.

In particolare, l'obiettivo di questa tesi è di esplorare il ruolo della spiritualità al lavoro, costruito multidimensionale che indica la ricerca di un significato più profondo del proprio lavoro, lo sviluppo di una forte connessione con i propri colleghi di lavoro, un allineamento tra le credenze dell'individuo e i valori dell'organizzazione, e un senso di autorealizzazione che avviene anche attraverso il proprio lavoro, e se possa essere considerata una risorsa per le madri lavoratrici al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.

Ad oggi, purtroppo, non esistono ricerche che dimostrano la correlazione tra la spiritualità al lavoro ed un miglior adattamento al rientro lavorativo delle madri lavoratrici. Lo scopo di questa tesi è quindi quello di sviluppare delle ipotesi su questa relazione attraverso una revisione della letteratura presente che studia il legame tra questa variabile e il benessere individuale dei dipendenti.

Nel primo capitolo si svolgerà un inquadramento generale della situazione della donna lavoratrice in Europa ed in Italia, andando poi ad analizzare il contesto italiano e le difficoltà e le risorse disponibili delle madri lavoratrici.

Il secondo capitolo si concentra sulla revisione della letteratura presente sul costruito di spiritualità al lavoro, in particolare dell'associazione di questo con un aumento del benessere dei dipendenti e una diminuzione dello stress lavoro-correlato e di sintomi psicologici negativi. Attraverso una review sistematica, si analizzeranno recenti articoli con lo scopo di meglio comprendere le relazioni tra spiritualità al lavoro e benessere dei dipendenti.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo si illustreranno le evidenze di un *case study* tratte da un progetto di ricerca più ampio volto a migliorare la qualità del ritorno al lavoro dopo il congedo di maternità per le madri lavoratrici.

CAPITOLO I

ESSERE MADRI LAVORATRICI IN ITALIA: RITORNO AL LAVORO DOPO LA MATERNITÀ

1.1 - Inquadramento delle lavoratrici in Italia

Per capire al meglio il ruolo delle madri lavoratrici sul mercato del lavoro e le sfide che devono affrontare al loro ritorno dopo la maternità, prima di tutto è necessario fornire un inquadramento generale della donna lavoratrice nel contesto italiano e di come la maternità può influenzare il legame tra le donne e il proprio posto di lavoro.

Secondo l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), l'Italia si piazza al quattordicesimo posto all'interno dell'Unione Europea nella classifica basata sul *Gender Equality Index* (2022), l'indicatore che misura il progresso delle nazioni europee sulla parità di genere. Nel 2021, l'Italia, con un punteggio di 63,8 su 100, è esattamente 4,2 punti sotto la media UE di 68. L'indicatore si basa su dati ottenuti da diversi domini, tra cui il lavoro, ed è proprio in questa area che l'Italia si piazza ultima nell'Unione Europea, con un punteggio di 63,7. Nell'ambito lavorativo, è la partecipazione al lavoro ad avere l'indice più basso in UE, con un punteggio di 69,1 in ampio contrasto con la media europea di 81,3.

I dati europei vengono confermati da quelli nazionali: secondo i dati pubblicati dall'Istituto Nazionale di Statistica (2022), nel 2021 il tasso di occupazione delle donne italiane di età compresa tra i 15 e i 64 anni è del 49,4%, percentuale nettamente inferiore se comparata a quella degli uomini del 67,1%. La posizione geografica influisce rispetto

al tasso di occupazione femminile: mentre al Nord e al Centro il tasso oscilla tra il 55% e il 60%, nel Mezzogiorno scende drasticamente al 33%. Sembra quindi che le donne, in particolare quelle che abitano al sud della penisola, partecipino meno alla vita lavorativa rispetto agli uomini.

La situazione peggiora ulteriormente se si mettono a confronto madri lavoratrici e colleghe senza figli: il tasso di occupazione delle donne diminuisce drasticamente in rapporto alla genitorialità. I dati Istat (2019) relativi al 2018 confermano la presenza di un basso tasso di occupazione femminile in Italia: l'11,1% delle madri con almeno un figlio in Italia non ha mai lavorato perché occupata con l'accudimento dei figli, valore molto più alto rispetto alla media europea (3,7%). Nel 2019, il tasso di occupazione delle donne tra i 25-49 anni senza figli è del 71,2%, mentre per le madri lavoratrici corrisponde al 56%, con una differenza di quasi 20 punti percentili. Questa circostanza si ripresenta nel 2020, anno della pandemia, dove troviamo un tasso di occupazione del 55% delle madri lavoratrici contro il 69% per le donne conviventi senza figli (ISTAT, 2020). Inoltre, il numero di figli sembra incidere sull'occupazione delle madri: il tasso è del 61% per lavoratrici con un figlio, 55,2% per due figli, e solamente il 41,9% per donne con 3 o più figli.

I risultati dello studio sulle lavoratrici toscane delle ricercatrici Faraoni, Maitino e Ravagli (2017) sono in linea con quanto esposto fino ad ora: avere dei figli può essere un ostacolo nell'avanzamento professionale delle donne. Dal modello statistico descritto nell'articolo emerge una tendenza chiara per cui "avere un figlio aumenta la probabilità di uscire dal mercato del lavoro" (p. 65). Le madri lavoratrici, rispetto alle loro colleghe senza figli, hanno più difficoltà a restare nel mercato del lavoro, soprattutto durante i primi anni successivi alla nascita del figlio. Questa tendenza tende a diminuire col passare

del tempo, fino ad annullarsi dopo il settimo compleanno del figlio.

Dai dati presentati si può quindi evincere che le donne, in generale, partono da una situazione svantaggiata per quanto riguarda la vita lavorativa rispetto agli uomini, tanto più se si è genitori. Inoltre, la presenza e il numero di figli sembra influisca notevolmente sulla partecipazione della donna al mercato del lavoro. Di conseguenza, possiamo dedurre che la conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa sia più complicata per le madri lavoratrici, piuttosto che per i partner uomini e le colleghe senza figli.

Anche in questo caso, i dati Istat confermano questa ipotesi. La conciliazione tra lavoro e famiglia risulta particolarmente difficoltosa per i genitori in Italia. Secondo il report statistico dell'Istat pubblicato nel 2019, il 35,9% delle madri e il 34,6% dei padri lamentano problemi di conciliazione tra famiglia e lavoro. Tra questi, i fattori che influiscono in modo negativo sul rapporto tra vita lavorativa e vita familiare sono il numero e l'età dei figli: i genitori che ne hanno di più, soprattutto se sono in età prescolare, hanno più difficoltà a raggiungere l'equilibrio desiderato tra lavoro e famiglia. Questi dati confermano quindi l'influenza dell'età e del numero di figli sul tasso occupazionale delle madri lavoratrici.

Nonostante uomini e donne percepiscano il conflitto tra vita familiare e vita lavorativa in maniera simile, sembrano proprio queste ultime a farsi carico maggiormente della cura familiare, modificando e rimodulando il proprio lavoro per la cura dei figli. Infatti, nel 2018 il 38,3% delle madri lavoratrici ha dichiarato di aver modificato almeno un aspetto del proprio lavoro per dedicarsi alle esigenze dei figli, mentre per gli uomini la percentuale arriva solo all'11,9%. Anche sui termini di cambiamento sull'orario

lavorativo abbiamo delle differenze tra i due sessi: la soluzione principale per le madri lavoratrici è stato modificare il proprio orario lavorativo, riducendolo o cambiandolo senza ridurlo, mentre meno spesso i padri hanno ricorso alla riduzione del numero di ore lavorative, preferendo invece la modifica dell'orario.

In conclusione, dai dati presentati precedentemente si evince che le donne in generale nel mondo del lavoro partono da una situazione svantaggiata rispetto agli uomini, tanto più se si è genitori. Il problema della disoccupazione e del conflitto tra lavoro-famiglia in Italia colpisce soprattutto le madri lavoratrici, che si ritrovano spesso costrette a dover dare la priorità alla cura dei figli e ad affrontare maggiori sfide in ambito lavorativo rispetto ai partner uomini. In realtà, il fatto che le donne lavorino di meno e si occupino di più della famiglia rispetto ai partner uomini è comune in molti paesi europei. Tuttavia, in Italia questa situazione sembra essere particolarmente accentuata. Nel prossimo paragrafo si analizzeranno i principali fattori che influenzano lo svantaggio delle madri lavoratrici nel mondo del lavoro.

1.2 - I fattori di influenza del contesto italiano sulle madri che lavorano

Secondo Bertolini e colleghe (2015), ci sono diversi fattori legati alla cultura italiana che influiscono sulla maggiore difficoltà che incontrano le madri lavoratrici rispetto ad altri paesi europei o occidentalizzati.

Il primo fattore da tenere in considerazione quando si analizza il rapporto tra madri e lavoro è l'ideologia della famiglia tradizionalista presente nel contesto italiano, che influisce negativamente sulle giovani madri lavoratrici. Secondo le esperte, in Italia persiste la divisione tradizionale per cui i lavori casalinghi, tra cui l'accudimento dei figli, debbano essere eseguiti dalle donne, e la condivisione dei lavori di tipo familiare non è divisa equamente tra i genitori. Anche Anxo, Mencarini, Pailhé, Solaz, Tanturri e Flood (2011), attraverso uno studio trasversale svolto in Francia, Italia, Svezia e Stati Uniti, confermano la visione particolarmente tradizionalista dei ruoli di genere del contesto italiano. Secondo gli autori, i ruoli familiari in Italia riflettono il modello detto *male breadwinner*, secondo cui è l'uomo a doversi occupare del sostentamento economico della famiglia, mentre alla donna sono relegati i compiti domestici, in particolare di cura nei confronti dei figli. Lo studio svolto dagli esperti conferma che, nonostante esistano differenze in tutte le nazioni coinvolte tra donne e uomini in termini di utilizzo del proprio tempo in compiti di natura domestica, è proprio in Italia che si registrano le differenze di genere più grandi. Le donne italiane dedicano circa dieci ore in più rispetto ai propri partner uomini in lavori domestici; il numero aumenta a una media di quaranta ore settimanali in più per le madri lavoratrici con bambini sotto i tre anni di età. Quest'ultima categoria, in Svezia, spende "solo" undici ore in più rispetto ai propri compagni uomini dedicandosi ai lavori familiari.

In anni più recenti, anche Barigozzi, Di Timoteo e Monfardini (2020) hanno confermato i risultati dello studio svolto da Anxo e colleghi (2011). Gli autori hanno esaminato l'utilizzo del tempo a disposizione di genitori con contratto a tempo pieno e figli con massimo quattordici anni nell'ambito lavorativo e domestico, con l'obiettivo di capire il numero di ore utilizzato da madri e padri in ciascun contesto. I risultati dello studio confermano che la condivisione dei lavori domestici nel contesto italiano è ancora notevolmente sbilanciata verso la madre. In generale, infatti, le madri dedicano più tempo ai lavori casalinghi e alla cura dei figli rispetto ai loro partner uomini, che al contrario spendono più tempo sul proprio posto di lavoro. Le madri partecipanti allo studio in media lavorano solamente un'ora in meno rispetto ai padri, ma al contempo dedicano molto più tempo ai lavori famigliari, soprattutto durante i giorni infrasettimanali. Infatti, in media durante la settimana lavorativa le madri dedicano ai lavori di casa il 200% di tempo in più (1.8 ore per giorno) rispetto ai compagni uomini. Inoltre, in totale, le madri lavoratrici spendono circa sessanta ore a settimana tra compiti lavorativi e famigliari, contro le quarantasette ore dei padri, con un *gender gap* totale di tredici ore, notevolmente superiore alla media europea (9 ore). Questi studi confermano la visione tradizionalista presente nel contesto italiano del ruolo della donna rispetto alla vita domestica; questi fattori culturali e sociali influiscono negativamente sulla partecipazione al lavoro femminile, soprattutto per quanto riguarda le madri lavoratrici.

Questa ideologia secondo la quale è la madre, e non il padre, a doversi prendere cura dei figli è resa ancora più evidente dalle attuali politiche del mercato del lavoro, che faticano ad essere implementate equamente tra padri e madri nella vita lavorativa. In Italia esistono tre diversi tipi di congedi, cioè periodi di astensione dal lavoro da parte di un genitore, regolamentati dal Decreto Legislativo del 26 marzo 2001:

1. *Congedo di maternità.*

È un periodo obbligatorio di astensione dal lavoro da parte della madre della durata di venti settimane, a partire da due mesi prima della presunta data del parto. Dal 2019 le lavoratrici hanno la facoltà di astenersi dal lavoro fino al giorno del parto e usufruire del congedo per i successivi 5 mesi, fermo restando l'approvazione da parte del medico competente e del medico specialista del Servizio Sanitario. Per questo periodo è prevista un'indennità giornaliera pari all'80% della retribuzione. Il congedo è obbligatorio per le madri lavoratrici dipendenti e facoltativo per lavoratrici autonome.

2. *Congedo di paternità.*

Esistono due tipi di congedi per il padre lavoratore: obbligatorio e facoltativo. Fino a pochi anni fa il congedo obbligatorio del padre era di un solo giorno, mentre a partire dal 2021 si è estesa la durata a 10 giorni di astensione dal lavoro, di cui usufruire entro i cinque mesi dopo il giorno del parto. Il congedo facoltativo è invece della durata di un giorno e dipende dalla scelta della madre, che può decidere di rinunciare ad uno dei suoi giorni di congedo e passarli al padre. In tutti e due i casi, l'indennità prevista è pari al 100% della retribuzione.

3. *Congedo parentale.*

È un periodo della durata di 10 mesi da ripartire tra madre lavoratrice e padre lavoratore entro i 12 anni di vita del bambino. Se a richiederlo è la madre, ne ha diritto per un periodo continuativo o frazionato non superiore a sei mesi, da consumarsi dopo il periodo di astensione obbligatoria (congedo di maternità). La madre ha anche il diritto di estendere il congedo a dieci mesi nel caso in cui sia l'unico genitore. Se a richiederlo è il padre, “ne ha diritto dal momento della

nascita del figlio per un periodo continuativo o frazionato non superiore a 6 mesi; il limite si estende però fino a 7 mesi nel caso in cui il padre lavoratore eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo (continuativo o frazionato) non inferiore a 3 mesi” (Cos'è il congedo parentale, s.d.). In questo caso, l'indennità prevista per il congedo è del 30% della retribuzione.

Dalla legislazione attualmente in vigore si può notare come in Italia sembra essere la madre la figura di riferimento per la cura dei figli, mentre l'inclusione dei padri alla cura familiare è ancora limitata (Bosoni & Mazzucchelli, 2018). Secondo i dati pubblicati dall'INPS nel maggio del 2022, i beneficiari che hanno usufruito del congedo parentale facoltativo nel 2021 sono stati in totale 292.219. Di questi, 231.057 erano donne, mentre solo 61.162 erano uomini. Questa tendenza si era già potuta osservare sia nel 2019 che nel 2020. Ancora una volta, i dati statistici confermano la presenza di un'ideologia tradizionalista per cui sono le donne, e non gli uomini, a doversi prendere cura dei figli.

Si può evincere che l'iniquità della divisione dei lavori domestici e della cura familiare tra donne e uomini è influenzata dai fattori culturali e tradizionalisti del contesto italiano, che influiscono negativamente sull'equilibrio lavoro-famiglia e sulla partecipazione al lavoro da parte delle donne (Cuttillo & Centra, 2017). In effetti, numerose sono le madri che decidono di dimettersi e quindi interrompere la propria professione per dedicarsi alla cura dei figli (Ciavolino, Sunna, De Pascali & Nitti, 2016; Manna, Procentese, Di Napoli & Arcidiacono, 2021). Nonostante la scelta di non proseguire la propria vita lavorativa dopo la maternità possa essere legata alle preferenze e alle attitudini personali del singolo individuo, le cause di questo comportamento si devono anche ricercare negli stereotipi, nelle aspettative e nelle pressioni sociali che le

madri lavoratrici subiscono sul lavoro e da parte della famiglia, comportamenti enfatizzati dalla visione tradizionale che vede la donna come responsabile delle cure familiari. Secondo Ciavolino e colleghi, gli aspetti che influiscono maggiormente sulle madri lavoratrici quando scelgono di dimettersi devono ricercarsi nella dimensione della conciliazione tra lavoro e famiglia, in particolare nella difficoltà a condividere la cura dei figli con i partner e i parenti, ma anche in alcuni aspetti del lavoro, come la pressione sociale subita da parte di colleghi e supervisori. Inoltre, i pregiudizi legati ai ruoli di genere, la discriminazione sul luogo di lavoro e la mancata integrazione dell'identità di lavoratrice e quella di genitore sono fattori che svolgono un ruolo cruciale nella decisione di interrompere volontariamente il proprio contratto lavorativo (Manna et al., 2021).

Un secondo fattore che influisce sul difficoltoso rapporto tra madri e lavoro è il basso numero di servizi dedicati all'assistenza dei bambini, in particolare quelli dedicati alla prima infanzia, cioè per i figli da zero a tre anni (Bertolini et al., 2015). Secondo il comunicato stampa "Nidi e servizi integrativi per la prima infanzia" pubblicato dall'ISTAT relativo all'anno 2019/2020, i servizi educativi dedicati alla prima infanzia in Italia sono 13.834, per un totale di circa trecentosessanta mila posti, di cui la metà nei servizi pubblici. Nonostante il numero delle strutture sia aumentato rispetto agli anni precedenti, la percentuale dei posti nelle strutture rispetto ai bambini residenti è del 26,9%, valore sotto la soglia europea (33%), stabilita nel 2002 e da raggiungere entro il 2010, e sotto la media europea del 35,3%.

In generale, la percentuale dei bambini dagli zero ai tre anni che frequentano una qualche struttura educativa in Italia è del 26,3%, nettamente inferiore alla media europea del 35,3%. La scelta dei genitori di iscrivere i propri figli all'asilo nido è influenzata sia dalla ridotta disponibilità dei servizi dedicati alla prima infanzia, come citato

precedentemente, sia dai costi del servizio, soprattutto per quanto riguarda le strutture private. Anche la condizione lavorativa della madre sembra influenzare l'accesso dei bambini agli asili nidi: "le famiglie in cui la madre lavora usufruiscono per il 32,4% del nido, contro il 15,1% delle famiglie in cui solo il padre lavora; tale differenza non si riscontra se si considera la condizione lavorativa del padre" (Istat, 2021). Un aumento dei servizi dedicati all'assistenza familiare significherebbe anche un possibile aumento della partecipazione delle madri lavoratrici al mercato del lavoro. Secondo uno studio svolto da Addabbo, Caiumi e Maccagnan (2012), la disponibilità di strutture adibite alla cura dei figli è il fattore che maggiormente influenza la partecipazione al lavoro delle madri lavoratrici. La presenza di asili aumenta il tempo dedicato alla vita lavorativa delle donne con figli e, di conseguenza, diminuisce il numero di ore dedicate ai lavori domestici.

Terzo ed ultimo fattore citato da Bertolini e colleghe che renderebbe la vita delle madri lavoratrici più complicata in Italia rispetto ad altri paesi è la scarsa attenzione e applicazione di misure di assistenza offerte dal posto di lavoro verso le proprie dipendenti. In effetti, rispetto al contesto europeo, l'Italia ha una percentuale significativamente più alta di ritardo o ritardo delle pratiche di assistenza per le dipendenti (Riva, 2013). Ancora ad oggi, le madri lavoratrici faticano ad ottenere facilitazioni da parte della propria azienda in termini di flessibilità di orario e misure dedicate alla conciliazione tra famiglia e lavoro. La ricercatrice Collins della Washington University intervistò delle madri lavoratrici italiane studiando la loro percezione del conflitto lavoro famiglia e le politiche di aiuto da parte dello stato e dell'azienda (2020). Le partecipanti, oltre a confermare la visione tradizionalista italiana della famiglia, per cui è la donna a doversi occupare dei figli, e un acuto conflitto tra vita lavorativa e familiare, misero in luce il fatto che in Italia le politiche dedicate alla *work-family balance* sono marginali e limitate. Tutte le

intervistate in effetti manifestarono alla propria azienda il desiderio di ottenere degli aiuti, in termini di orari lavorativi più flessibili, possibilità di lavorare da casa o la riduzione di ore lavorative, ma delle ventisette intervistate, solo a quattro furono concessi degli aiuti da parte dell'azienda. È importante che le organizzazioni tengano conto e applichino le politiche lavoro-famiglia in quanto possono influenzare positivamente l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei dipendenti, attraverso la diminuzione del conflitto lavoro-famiglia e l'aumento del benessere, oltre ad influenzare variabili come la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo che possono condizionare positivamente la produttività e il benessere dell'azienda (Martinez-Sanchez, Perez-Perez, Vela-Jimenez & Abella-Garces, 2018).

Abbiamo visto come in Italia le lavoratrici, quando diventano madri, abbiano difficoltà a rimanere o inserirsi nuovamente nel mercato del lavoro, e in generale ad integrare al meglio la propria identità professionale con quella genitoriale. Per le madri lavoratrici avere un bambino influenza non solo l'ambito familiare, ma anche quello lavorativo, e molte donne possono ritrovarsi nella situazione di dover decidere se ritornare al lavoro o dedicarsi alla cura dei figli. La partecipazione al mercato del lavoro da parte delle madri lavoratrici può essere influenzata dai fattori culturali tipici del contesto italiano, che alimenta stereotipi e pregiudizi legati alle madri lavoratrici, dalla poca disponibilità di servizi dedicati all'assistenza e alla cura dei figli, e dalla scarsa applicazione di politiche volte ad equilibrare la vita lavorativa e familiare delle dipendenti da parte delle stesse organizzazioni.

Di conseguenza, da quanto descritto all'interno di questo paragrafo, si può affermare che il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità può essere un evento molto stressante per le madri lavoratrici, che si ritrovano non solo a dover reintegrarsi sul posto

di lavoro, ma anche ad affrontare nuove sfide e richieste provenienti sia dalla vita familiare che da quella lavorativa (Wiese & Heidemeier, 2012). Vedremo nel prossimo paragrafo quali sono le maggiori sfide per le madri lavoratrici e quali risorse possono utilizzare per adattarsi al meglio al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.

1.3 - Il rientro al lavoro dopo la maternità

Il rientro al lavoro dopo la maternità è un processo che inizia nel momento in cui le donne iniziano a prendere in considerazione l'idea di diventare madri, continua durante il congedo di maternità, e si conclude una volta che la madre lavoratrice percepisce di essersi completamente reintegrata all'interno del luogo di lavoro (Grether & Wiese, 2016). Come detto in precedenza, numerose sono le donne che decidono di interrompere il proprio lavoro e dedicarsi alla cura familiare, che sia per scelte personali o dettate da fattori situazionali legati al tempo, alle pressioni sociali o ai pochi aiuti da parte dell'azienda o dello stato. Nonostante ciò, altrettante sono le donne che decidono di ritornare al lavoro dopo il periodo di maternità.

Sono diversi i fattori che influiscono sulla scelta delle madri di ritornare al lavoro dopo aver avuto un figlio. Secondo uno studio proposto da Coulson, Skouteris e Dissanayake (2012), per il campione della ricerca, composto da 186 neomamme australiane, cinque furono le variabili significativamente correlate alla scelta di ritornare al lavoro dopo la maternità:

- *Temperamento del bambino*: più era "difficile", più probabilmente la mamma rientrava al lavoro.
- *Presenza di elevati livelli di sintomi depressivi*: le mamme con più alti livelli di sintomi depressivi erano meno propense a ritornare al lavoro.
- *Pianificazione anticipata della durata del congedo*: chi aveva pianificato un periodo di congedo più corto era più propensa a tornare al lavoro
- *Supporto ricevuto all'interno del posto di lavoro*: più i colleghi e i supervisori si mostravano comprensione e vicinanza dal momento della nascita del bambino,

più le mamme erano propense a tornare al lavoro.

- *Pianificazione durante il congedo del rientro al lavoro*: la quantità di pianificazione per il rientro al lavoro in termini di organizzazione è positivamente correlato alla probabilità di rientrare a lavoro.

Precedentemente, anche Houston and Marks (2003) avevano confermato l'importanza della pianificazione del rientro al lavoro per le madri lavoratrici. Secondo i ricercatori, pianificare in anticipo aumenta la motivazione delle donne a rientrare effettivamente a lavoro, rendendo più probabile e meno difficoltoso il ritorno al lavoro dopo il congedo di maternità. L'importanza della pianificazione anticipata del rientro è stata poi confermata dallo studio di Spiteri e Xuereb (2012), che affermano come la pianificazione sia un complesso processo che inizia durante la gravidanza e continua dopo il parto, aggiornandosi man mano che le donne acquisiscono nuove esperienze e competenze nella vita di tutti i giorni. Se da una parte la pianificazione del rientro al lavoro è un processo stressante, dall'altra le partecipanti lo descrivono come una fase stimolante e positiva, che porta ad ottenere nuove competenze e capacità, da trasferire eventualmente nel proprio lavoro.

Ci sono diversi fattori che possono influenzare un buon adattamento al lavoro dopo il congedo di maternità. Le madri lavoratrici si ritrovano a dover affrontare nuove sfide e difficoltà date sia da variabili personali, legate alla propria individualità, che da variabili situazionali, legate a fattori organizzativi e sociali.

Sicuramente, le donne che ritornano al lavoro dopo il periodo di maternità devono fare i conti con la propria salute fisica e mentale. Il periodo dopo il parto è caratterizzato da cambiamenti fisici ed emozionali, che possono durare anche diversi mesi. Molte donne

continuano ad avere problemi di salute come stress, stanchezza fisica e mentale, problemi urinari, mal di schiena e alla zona pelvica anche fino ad un anno dopo il parto (Gjerdingen & Debra, 1991; Gjerdingen, Froberg, Chaloner & McGovern, 1993; Declercq, Sakala, Corry, Applebaum & Herrlich, 2014). In uno studio di Falletta, Abbruzzese, Fischbein, Shura, Eng e Alemagno (2020) su 249 donne ritornate al lavoro dopo la maternità emerse che la maggior parte delle partecipanti riportavano problemi di salute mentale al rientro al lavoro con sintomi depressivi e ansiosi, e il 26,5% delle donne dichiarò di avere uno stato di salute negativo. È importante dunque riconoscere che le madri lavoratrici si possono ritrovare nella posizione di dover affrontare questi problemi di salute anche sul posto di lavoro. Le organizzazioni devono tener conto non solo della salute fisica della madre lavoratrice, ma anche quella mentale: come riporta il sito del ministero della salute, “la depressione post partum colpisce, con diversi livelli di gravità, dal 7 al 12% delle neomamme ed esordisce generalmente tra la 6^a e la 12^a settimana dopo la nascita del figlio, con episodi che durano tipicamente da 2 a 6 mesi. La donna si sente triste senza motivo, irritabile, facile al pianto, non all’altezza nei confronti degli impegni che la attendono” (2020). Uno studio di Ma, Wu, Yang e Xu (2021) conferma lo stato d’animo negativo delle madri lavoratrici al rientro al lavoro. Il campione analizzato, formato da venti madri lavoratrici statunitensi rientrate al lavoro, dichiarò che dover affrontare problemi legati sia al lavoro che alla sfera familiare le aveva portate al *burnout*, e non sapere se fossero in grado di gestire tutte le richieste provenienti dai due ambiti aveva creato molti dubbi su sé stesse e sul futuro. Inoltre, lo studio di Wiese e Heidemeier (2012) dimostra che lo stress lavoro-correlato predice un minor adattamento al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità e maggior difficoltà per le madri lavoratrici a reintegrarsi all’interno dell’organizzazione. È fondamentale, quindi, che le organizzazioni siano a

conoscenza di questa tendenza, in modo da sviluppare e pianificare al meglio il rientro al lavoro per madri lavoratrici e diminuire la possibilità di sviluppare stress e sintomi negativi.

Un altro problema che le madri lavoratrici dichiarano di dover affrontare al rientro a lavoro è legato alle politiche di allattamento all'interno dei luoghi di lavoro. Secondo Gatrell (2007), nelle organizzazioni esiste ancora il taboo dell'allattamento, che porta le madri lavoratrici ad avere delle difficoltà ad allattare durante l'orario lavorativo. Nello studio descritto, le madri sono state obbligate a cessare o nascondere l'allattamento sul luogo di lavoro per rispettare i requisiti richiesti. Questo, di conseguenza, influenza negativamente la salute della madre e del bambino. Inoltre, come afferma Stumbitz (2018), esistono politiche che favoriscono l'allattamento delle madri lavoratrici, ma poche sono veramente applicate. La maggior parte delle ricerche attuali si concentrano su diverse politiche, come la possibilità di avere un orario lavorativo più flessibile, tralasciando quelle di allattamento. Il taboo dell'allattamento porta le donne a sentirsi poco professionali e non a proprio agio nell'allattare sul luogo di lavoro, nonostante esistano spazi dedicati di cui le madri possono usufruire per allattare (Burns & Triandafilidis, 2019).

Una delle principali sfide che le donne devono affrontare al rientro al lavoro è quella del cambiamento di ruolo e la formazione di un'identità multipla. In effetti, il rientro al lavoro dopo la maternità si può considerare una fase di transizione di ruoli o di cambiamento di identità. Le donne si ritrovano, dopo un periodo di astensione dal lavoro in cui prevale il ruolo di madre, a dover reintegrare a quest'ultima l'identità di lavoratrice. Questo, a seconda della situazione e delle risorse personali e situazionali disponibili, può essere un momento di crescita e sviluppo oppure un evento stressante che influisce

negativamente sulla vita delle madri lavoratrici.

Passare da lavoratrice a madre a tempo pieno durante il periodo di congedo e poi ancora alla nuova identità di madre lavoratrice può essere un momento sfidante, caratterizzato da numerosi compromessi e cambiamenti. Le donne si ritrovano a dover soddisfare le richieste provenienti sia dalla famiglia che dal luogo di lavoro, e lo stress provato in un ambito può intaccare l'altro (Millward, 2006; Spiteri & Xuereb, 2012; Parsi & Curtin, 2013; Costantini, Warasin, Sartori & Mantovan, 2022). In effetti, sembrerebbe che le mamme, durante il congedo di maternità, passino un periodo di “separazione” dalla propria vita prima della nascita del bambino, e quindi dal proprio luogo di lavoro e dalle proprie vecchie relazioni. Quando diventano mamme, inizia una fase di adattamento ai nuovi ruoli che la maternità porta con sé, tra questi anche quello di madre lavoratrice. Le donne si sentono stressate dal fatto che devono interfacciarsi con diversi ruoli nello stesso momento, e percepiscono la scarsa quantità di tempo ed energia per soddisfare sia i bisogni della famiglia che quelli del luogo di lavoro (Spiteri & Xuereb, 2012).

Inoltre, sulle madri lavoratrici ricade lo stereotipo di “superdonna” che devono occuparsi di tutto e nel miglior modo possibile. Per queste aspettative create sia dalle pressioni sociali che da loro stesse, ricominciare a lavorare vuol dire dover soddisfare sia le aspettative del ruolo di buona madre che di buona lavoratrice (Millward, 2006; Spiteri & Xuereb, 2012). Se da una parte le madri sono spinte al rientro al lavoro, dall'altra la pressione della società occidentale di essere una buona madre crea un pesante senso di colpa nelle madri che decidono di ritornare a lavorare. Questo dilemma tra essere una buona madre ed essere una buona dipendente rende l'integrazione tra diversi ruoli complicata, e le donne sentono la pressione di dover dimostrare a sé stesse, ai familiari

e ai colleghi di valere sia come madre sia come lavoratrice (Millward, 2006).

In aggiunta, al rientro al lavoro, le donne devono affrontare un processo di risocializzazione all'interno della propria organizzazione. Attraverso il reinserimento all'interno di una struttura sociale dopo un periodo di assenza, ad esempio dopo il congedo di maternità, gli individui si ritrovano a dover nuovamente socializzare con i propri colleghi. Durante il rientro al lavoro, le donne devono reintegrarsi nell'organizzazione e affrontare nuovi comportamenti da parte di colleghi e supervisori che, coscientemente o meno, potrebbero trattarle in modo diverso rispetto a prima. Le madri lavoratrici, dato l'emergere di nuovi ruoli, si ritrovano a dover affrontare nuove esperienze dovute alla presenza della transizione di ruolo causata dalla maternità (Ladge & Greenberg, 2015). Inoltre, dato che le cure familiari richiedono tempo ed energie, le madri lavoratrici percepiscono di non aver abbastanza tempo a disposizione da dedicare alla risocializzazione e alla connessione con i colleghi, episodi che avvengono solitamente dopo il lavoro, rendendo ancora più difficile creare relazioni sociali all'interno dell'ambiente lavorativo (Ma, Wu, Yang & Xu, 2021).

Nonostante la formazione di un'identità multipla sia un processo lungo e difficoltoso, alcuni studi hanno dimostrato come ruoli multipli possano portare ad outcomes positivi. Effettivamente, secondo Sieber (1974), partecipare a più ruoli può significare l'ottenimento di più privilegi, più possibilità di ritenersi soddisfatti della propria vita nonostante possibili fallimenti in un ruolo, più gruppi sociali a cui fare riferimento, e più possibilità di crescita e sviluppo personale. I risultati di uno studio di Costantini e colleghi (2022), svolto su madri infermiere che ritornavano al lavoro dopo il periodo di maternità, dimostrano che il congedo di maternità e il nuovo ruolo di madre fecero sviluppare alle partecipanti nuove competenze utili anche sul posto di lavoro. Se

per certi versi il ritorno al lavoro è stato valutato dalle partecipanti come un'esperienza stressante, da un altro punto di vista la combinazione dell'ambito lavorativo e familiare è stata riconosciuta come un'esperienza di arricchimento da parte delle madri lavoratrici. Poter proseguire la propria carriera, avere un reddito più elevato, essere riconosciute come buone lavoratrici da parte dei colleghi e il fatto di poter contribuire alla società attraverso il proprio ruolo di lavoratrici sono stati indicati dalle partecipanti come fattori a beneficio non solo della loro carriera lavorativa, ma anche della propria vita privata. Allo stesso tempo, le partecipanti dichiararono di aver tratto beneficio dall'esperienza dell'essere madre, sviluppando nuove competenze e capacità da utilizzare anche nel contesto lavorativo. Le madri lavoratrici svilupparono più consapevolezza di sé e apertura mentale, più capacità di empatia verso i propri pazienti e nuove risorse personali da usare sul lavoro. Questi risultati sono in linea con studi precedenti, che confermano come le madri lavoratrici sentano che il proprio rientro al lavoro sia un'esperienza positiva nelle proprie vite private quando si sentono valorizzate come lavoratrici da parte di colleghi e supervisor (Parcsi & Curtin, 2013). In uno studio di Ma, Wu, Yang e Xu (2021), le madri lavoratrici hanno dichiarato che grazie alla maternità hanno sviluppato nuove capacità professionali, di empatia e cambiamento di prospettiva, e nuove competenze sul lato sociale. Il rientro al lavoro permette alle donne di non essere viste solo come madri, ma di essere valorizzate anche come lavoratrici e ottenere un senso di autorealizzazione riconosciuto pubblicamente (Spiteri & Xuereb, 2012).

Un'altra sfida che le madri lavoratrici devono affrontare al rientro al lavoro è lo scontro con discriminazioni e stereotipi legati alla gravidanza e al mondo professionale. Soprattutto nelle piccole e medie imprese, la maternità è vista come un problema per l'azienda, e le neomamme si ritrovano quindi ad aver dubbi se annunciare la propria

gravidanza o meno (Stumbitz, Lewis & Rouse, 2018; Akhtar & Khan, 2020). Secondo una ricerca svolta nel 2016 dal governo del Regno Unito sulle discriminazioni e gli svantaggi delle madri lavoratrici, circa il 77% delle partecipanti riportano di aver vissuto episodi negativi e discriminatori durante la gravidanza, il periodo di congedo e il rientro sul luogo di lavoro. Una donna su cinque conferma di aver sentito da colleghi e supervisor commentari negativi dovuti alla propria gravidanza o legati alla flessibilità dell'orario lavorativo. Inoltre, la letteratura scientifica mostra come nella società sia presente l'idea che le madri lavoratrici siano inaffidabili e troppo emotive, alimentando il pensiero errato per cui la maternità riduce la motivazione al lavoro (Millward, 2006; Stumbitz, Lewis & Rouse, 2018). Le madri lavoratrici, in aggiunta, possono interiorizzare questa ideologia, che genera di conseguenza sensi di colpa dovuti al fatto di dover lasciare il posto di lavoro per dedicarsi alle richieste provenienti dall'ambito familiare, con la paura di caricare i propri colleghi di compiti extra ed essere vittime di ulteriori discriminazioni sul luogo di lavoro (Millward, 2006; Stumbitz, Lewis & Rouse, 2018). Queste discriminazioni, dirette ed indirette, fanno sì che le madri lavoratrici si sentano sempre meno valorizzate e sempre più messe da parte all'interno del luogo di lavoro. Inoltre, gli stereotipi legati al fatto che è la donna a doversi occupare della cura familiare alimentano la discriminazione rivolta verso le madri lavoratrici, in quanto le donne, rientrando al lavoro, agli occhi della società sembrano negare il proprio ruolo di mamma che deve occuparsi dei figli. Questo mito sembra essere interiorizzato anche dalle stesse madri, che tendono quindi a giustificare le discriminazioni ricevute nel campo lavorativo. In effetti, una recente ricerca (Verniers & Vala, 2018) conferma che il mito della maternità, per cui sono le madri a dover occuparsi delle richieste provenienti dall'ambito familiare e dedicarsi meno all'ambito professionale, predice l'opposizione al lavoro per

le donne. Rientrando al lavoro, le donne pensano di venir meno al proprio impegno di madri, e questo ha influenze negative sulla propria carriera lavorativa.

In effetti, sembrerebbe che i datori di lavoro non siano accomodanti verso le madri lavoratrici e le proprie dipendenti in gravidanza (Akhtar & Khan, 2020). Soprattutto per quando riguarda le piccole e medie imprese, i datori di lavoro non accolgono con entusiasmo la gravidanza di una propria dipendente. Questo atteggiamento negativo sembra essere dovuto soprattutto al costo e ai problemi legati alla gestione delle risorse umane che sorgono una volta che la madre lavoratrice è in congedo, in quanto significa trovare delle persone che la sostituiscano. Tutto ciò alimenterebbe ancora di più i pregiudizi e le discriminazioni verso le madri lavoratrici.

Come si è visto, le madri lavoratrici al rientro a lavoro devono affrontare difficoltà e sfide legate sia alla propria condizione fisica e mentale, che al luogo di lavoro. Gli esperti di gestione delle risorse umane si sono quindi concentrati sulle risorse, lavorative e personali, in grado di contrastare queste difficoltà e che le madri lavoratrici possono utilizzare all'interno dell'ambiente lavorativo per un migliore adattamento al rientro al lavoro. Nel prossimo paragrafo si analizzeranno le principali risorse descritte e studiate dalla letteratura scientifica.

1.4 - Le risorse utili alle madri lavoratrici per un miglior adattamento al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità

Come detto in precedenza, il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità è un processo stressante e non privo di difficoltà per le madri lavoratrici, che si ritrovano a dover affrontare nuove sfide ogni giorno. Tuttavia, secondo la letteratura scientifica, esistono delle risorse, sia personali che lavorative, che possono facilitare il loro rientro al lavoro. Per analizzarle occorre però capire cosa si intende per risorse lavorative e personali, e come queste possano contrastare le difficoltà incontrate sul posto del lavoro dopo il congedo di maternità.

Secondo il modello *Job Demands-Resources* (JD-R) di Bakker e Demerouti (Bakker & Demerouti, 2007; Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli, & Bakker, 2010), l'interazione tra richieste e risorse all'interno del luogo di lavoro influenza il benessere e la motivazione dei dipendenti. Le richieste che provengono dall'ambito lavorativo possono essere superate con successo se si hanno abbastanza risorse disponibili per affrontarle. Nel loro modello Bakker e Demerouti (2007) indagano questa interazione e distinguono le domande lavorative dalle risorse lavorative. Le domande lavorative (*Job Demands*) sono quelle caratteristiche fisiche, psicologiche sociali o organizzative del lavoro che richiedono uno sforzo, fisico o psicologico da parte del lavoratore per affrontarle. Al contrario, le risorse lavorative (*Job Resources*) sono quelle caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali e organizzative del lavoro funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e alla risoluzione o riduzione delle domande lavorative. Successivamente, i ricercatori ampliarono il modello sviluppando i concetti di domande personali e le risorse personali. Le domande personali (*Personal Demands*), così come

quelle lavorative, sono caratteristiche individuali del lavoratore che aumentano gli sforzi nel lavoro e rendono più difficile affrontare le situazioni lavorative potenzialmente stressanti. Al contrario, le risorse personali (*Personal Resources*) fanno riferimento alle caratteristiche psicologiche del lavoratore che consentono al lavoratore di affrontare con successo le richieste del proprio ambiente di lavoro.

In quest'ottica, possiamo fare riferimento alle sfide del rientro al lavoro provenienti dall'ambito lavorativo e familiare delle madri lavoratrici come domande lavorative e personali, che richiedono quindi uno sforzo e dell'energia da parte delle lavoratrici per affrontarle al meglio. Le richieste e domande presenti al rientro al lavoro dopo la maternità non avranno effetti negativi sulle madri lavoratrici se quest'ultime hanno sufficienti risorse per affrontarle. Al contrario, la mancanza di risorse utili per affrontare le richieste lavorative e familiari è associata ad un aumento dello stress e una diminuzione del benessere al lavoro (Wiese & Heidemeier, 2012).

Secondo Wiese e Heidemeier (2012), ci sono due classi di risorse che sono utili per le madri che rientrano al lavoro dopo la maternità: le risorse psicologiche e le risorse contestuali.

Le risorse contestuali, che si possono sovrapporre al concetto di risorse lavorative proposto dal modello JDR, fanno riferimento alle condizioni strutturali e sociali del lavoro, ad esempio il supporto sociale e il numero di ore lavorative. In particolare, Wiese e Heidemeier affermano che il rientro al lavoro può essere facilitato dal supporto del supervisore e dalla quantità di ore lavorate, in quanto è proprio il supervisore ad assegnare compiti e responsabilità e un numero minore di ore sul luogo di lavoro potrebbe aumentare il rischio di essere meno coinvolta sul lavoro e nei progetti lavorativi. In effetti,

i risultati dello studio confermarono questa ipotesi. Le donne che spendevano più tempo sul luogo di lavoro erano anche quelle che si adattavano più velocemente al rientro al lavoro.

In anni più recenti, altri studi hanno analizzato il ruolo del supporto sociale da parte della famiglia, dei colleghi di lavoro e del supervisore nel rientro al lavoro dopo la maternità, mostrando l'importanza del loro comportamento verso le madri lavoratrici. Anche il campione intervistato da Costantini e colleghi (2022) conferma l'importanza del supporto sociale da parte di parenti, amici, colleghi e supervisori nel ritorno al lavoro. L'importanza del supporto familiare durante il rientro a lavoro è stata confermata da Seiger e Wiese (2011) attraverso uno studio longitudinale svolto su duecentottant'otto madri al rientro al lavoro. Le donne partecipanti riportarono quanto il supporto morale, emozionale e strumentale dei propri partner fosse stato fondamentale per il rientro. I risultati dello studio dimostrarono che l'aiuto dei compagni, soprattutto quello emozionale, prediceva un aumento del benessere delle madri lavoratrici al rientro al lavoro. Oltre ai partner, anche il supporto ricevuto sul posto di lavoro sembra influenzare il benessere delle lavoratrici. Le partecipanti allo studio di Ma e colleghi (2021) confermano l'importanza del supporto sociale di colleghi e *leader* al ritorno al lavoro dopo la maternità. Anche secondo Clark, Rudolph, Zhdanova, Michel e Baltes (2017), la percezione che la propria organizzazione è attenta alla vita familiare dei propri dipendenti è fortemente associata ad un miglior arricchimento tra i ruoli familiari e lavorativi, una minor intenzione di dimettersi ed una maggiore soddisfazione lavorativa. In particolare, per il genere femminile il supporto del supervisore è associato ad una riduzione delle conseguenze negative date dal conflitto lavoro-famiglia. Carluccio, Dal Corso, Falco e De Carlo (2020) hanno indagato il ruolo del comportamento del

supervisore e l'influenza di questo sul benessere delle madri che ritornano al lavoro dopo la maternità. Gli esperti, attraverso un'indagine fatta su duecentoquindici madri lavoratrici italiane rientrate al lavoro dopo la maternità, hanno studiato la relazione tra comportamento del supervisore e quattro variabili legate al benessere del lavoratore: ansia legata all'attaccamento al lavoro, *work engagement* (impegno e coinvolgimento sul lavoro), performance lavorativa ed opportunità rimanenti, costrutto che fa riferimento alla percezione delle lavoratrici rispetto al proprio futuro nel mercato del lavoro. I risultati dimostrarono che un atteggiamento positivo del supervisore durante il rientro al lavoro dopo la maternità è correlato direttamente e positivamente ad una maggiore performance e ad un maggiore *work engagement* da parte delle lavoratrici. Inoltre, quest'ultima variabile media la relazione tra comportamento del supervisore e le due variabili outcome. Questo significa che una buona performance delle madri lavoratrici era associata ad un miglior comportamento da parte del supervisore, e questo anche grazie ad un maggior impegno delle madri sul lavoro. Inoltre, un comportamento positivo da parte del leader è associato ad una miglior percezione della propria futura carriera lavorativa, sempre grazie ad un maggiore *work engagement* delle madri lavoratrici.

Un'altra risorsa lavorativa utile alle madri lavoratrici sul luogo di lavoro al rientro dopo il congedo di maternità sono le politiche lavoro-famiglia attuate nella propria organizzazione. Nonostante in Italia le politiche sul lavoro per facilitare il raggiungimento dell'equilibrio tra vita familiare e lavorativa siano ancora poco applicate in Italia (Riva, 2013; Bertolini, Musumeci, Naldini & Torrioni, 2015; Collins, 2020), recentemente le organizzazioni si sono avvicinate al problema del conflitto lavoro-famiglia, cercando di offrire più soluzioni ai genitori che lavorano (Clark, Rudolph, Zhdanova, Michel & Baltes, 2017).

Costantini, Dickert, Sartori e Ceschi (2020) hanno svolto uno studio su duecentotrent'otto madri impiegate in posizioni di management che erano tornate recentemente al lavoro dopo il congedo di maternità. Attraverso un questionario self-report, gli esperti hanno studiato la relazione tra *work-family policy*, facendo riferimento a questo costrutto come risorsa lavorativa, il conflitto lavoro-famiglia e gli atteggiamenti sul lavoro. I risultati mostrarono che le politiche lavoro-famiglia, in particolare il supporto psicologico e la possibilità di ottenere orari lavorativi più flessibili, erano associati a miglior atteggiamenti sul luogo di lavoro, tra cui un maggior work engagement e maggior commitment affettivo. Inoltre, la presenza delle politiche lavoro-famiglia all'interno dell'organizzazione modera la relazione tra il conflitto lavoro-famiglia e il work engagement. Questo conferma l'importanza di poter utilizzare politiche di facilitazione per ottenere un equilibrio tra lavoro e famiglia, in quanto una maggior flessibilità sugli orari lavorativi, la presenza di una rete di supporto psicologico e una maggiore comunicazione all'interno dell'organizzazione sono associati ad una minor percezione di conflitto famiglia-lavoro.

Riprendendo lo studio di Wiese e Heidermeier (2012) sulle risorse utili al rientro al lavoro, le risorse psicologiche fanno riferimento alle caratteristiche individuali, come il senso di autoefficacia e le strategie di autoregolazione. Le credenze di autoefficacia, definita come la convinzione nelle proprie capacità di ottenere i risultati voluti tramite il proprio corso di azioni, favoriscono l'utilizzo di strategie di autoregolazione, che a loro volta permettono alle madri lavoratrici un miglior adattamento al lavoro, in quanto capaci di darsi delle priorità e strutturare al meglio i propri compiti quando devono affrontare numerose e difficili richieste sul luogo di lavoro. Nello studio proposto dagli esperti, in effetti sia le credenze di autoefficacia che le strategie di autoregolazione predicevano un

miglior adattamento dopo il rientro a lavoro.

Un'altra risorsa psicologica importante da sviluppare sul ritorno al lavoro sembra essere la resilienza. Jung e Sung (2022) hanno svolto uno studio su un campione di centoundici infermiere ritornate al lavoro dopo il congedo, studiando la relazione tra conflitto lavoro-famiglia, lo stress legato alle richieste genitoriali e la resilienza delle partecipanti con l'intenzione di continuare a lavorare dopo il periodo di assenza. I risultati mostrarono che la resilienza, definita come la capacità degli individui di affrontare, adattarsi e riorganizzare la propria vita dopo eventi traumatici o negativi, era positivamente correlata con l'intenzione di rimanere sul posto di lavoro. Questo significa che le madri lavoratrici con più capacità di adattamento dopo un evento difficoltoso come il rientro al lavoro erano anche quelle che avevano più intenzione di continuare a lavorare.

Purtroppo, ad oggi le ricerche e gli studi sulle risorse psicologiche utili al ritorno al lavoro dopo la maternità sono pochi. Gli studi attuali, infatti, non studiano le risorse specificatamente delle madri lavoratrici, in quanto si concentrano sui rientri al lavoro dopo periodi di malattia (Gagnano, Villotti, Larivière, Negrini & Corbière, 2021; Anderson, Anbari, Sun & Armer, 2022). Risulta quindi fondamentale cercare di ampliare la ricerca riguardo queste risorse per lavoratrici che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità, in quanto risorse in grado di aiutare l'adattamento delle dipendenti al ritorno nell'ambiente lavorativo.

Tuttavia, negli ultimi decenni, l'interesse sui contesti organizzativi è aumentato sempre più verso un costrutto che influenza positivamente sia il benessere dei lavoratori, che la loro performance: la spiritualità al lavoro (McKee, Driscoll, Kelloway & Kelley, 2011). La spiritualità al lavoro è un costrutto che si riferisce ad uno stato fisico,

psicologico, interpersonale, emotivo, spirituale e mistico positivo. Oltre ad essere influenzato da diverse caratteristiche del luogo di lavoro, influenza notevolmente il benessere dei lavoratori, riducendone lo stress e aumentando la soddisfazione lavorativa (Bell, Rajenan & Theiler, 2012). Nel prossimo capitolo si analizzerà il costrutto della spiritualità al lavoro e la correlazione di questo con diverse variabili, come la soddisfazione lavorativa e il benessere dei lavoratori. Si cercherà poi di capire la possibile utilità della spiritualità al lavoro per le madri lavoratrici al rientro dopo il congedo di maternità.

CAPITOLO II

LA SPIRITUALITÀ AL LAVORO

2.1 - Background teorico

Negli ultimi vent'anni è aumentato sempre di più l'interesse della psicologia del lavoro e della gestione delle risorse umane verso il costrutto della spiritualità. A partire dagli anni Novanta, il focus delle organizzazioni si è spostato sempre più da una visione puramente economica a una visione più olistica dell'azienda, che non mette al centro il profitto e il guadagno, ma le persone e le loro competenze, i loro bisogni, la qualità della loro vita e il loro benessere psicologico e fisico (Ashmos & Duchon, 2000; Karakas, 2010). Per questo, le organizzazioni hanno iniziato ad implementare nuove strategie e interventi di management con lo scopo di arricchire i propri dipendenti a livello mentale e spirituale, aumentando il benessere dei lavoratori e, di conseguenza, i propri profitti aziendali. In effetti, diversi studi hanno ampiamente dimostrato come la salute e la soddisfazione all'interno del posto di lavoro non sia un vantaggio solo per i dipendenti, ma anche per le aziende stesse. Uno studio del 2019 svolto da Krekel, Ward e De Neve conferma la correlazione positiva tra benessere dei dipendenti e profitto dell'organizzazione: le aziende in cui i lavoratori erano più soddisfatti erano anche quelli che mostravano più redditività. Ormai, secondo gli esperti, se le organizzazioni vogliono sopravvivere nel mercato economico, è necessario che ci sia un cambiamento nel modo di pensare il lavoro e i lavoratori e che i dipendenti siano incentivati ad utilizzare le proprie risorse personali, in particolare quelle spirituali, sul luogo di lavoro (Marschke, Preziosi & Harrington, 2011; Van der Walt & De Klerk, 2014). Questo nuovo paradigma, attento al benessere aziendale e ai bisogni spirituali dei lavoratori, è denominato da alcuni

esperti “movimento spirituale” (Ashmos & Duchon, 2000; Karakas, 2010): le organizzazioni si focalizzano sempre più sulle dimensioni personali e interne dell’essere umano: la ricerca di uno scopo significativo nella propria vita, una connessione più ampia con il mondo e una ricerca di significato nel proprio lavoro. Questi si rivelano fattori fondamentali per accrescere la motivazione e la soddisfazione al lavoro. Per questo l’interesse delle aziende si è spostato verso un costrutto psicologico che racchiude questi fattori, e che sembrerebbe essere positivamente associato a diverse variabili utili al raggiungimento del benessere individuale e aziendale: la “spiritualità al lavoro” (*workplace spirituality, spirit at work, spirituality in the workplace*). La spiritualità, di per sé, è un concetto che fa riferimento a un sistema di credenze e valori personali, a un modo per connettersi con sé stessi e gli altri, ad una via per andare oltre il mondo fisico e materiale e ottenere la realizzazione personale (Emmons, 2000). La spiritualità non ha nulla a che vedere con la religione, in quanto quest’ultima è legata più ai comportamenti degli individui (Fry, 2003) e comporta un’accettazione di un certo sistema di fede dettato dall’esterno (Ashmos & Duchon, 2000). In particolare, la *workplace spirituality* è un costrutto che fa riferimento ai lavoratori che si riconoscono come individui spirituali, e quindi con specifici valori e credenze, che possono raggiungere la realizzazione di sé anche attraverso il proprio lavoro (Ashmos & Duchon, 2000; Kinjerski & Skrypnek, 2004). La spiritualità al lavoro è un costrutto sviluppato recentemente all’interno dell’ambiente organizzativo, e per questo non manca di ambiguità e complessità: risulta quindi difficile da misurare e studiare, a partire proprio dal nome e dalla definizione. In effetti, esistono più di settanta definizioni del costrutto (Markow & Klenke, 2005) e, nonostante i numerosi tentativi da parte degli esperti, non si è ancora giunti ad una

definizione di spiritualità al lavoro accettata in maniera unanime e definitiva dalla comunità scientifica.

Ashmos e Duchon (2000) furono tra i primi esperti a concettualizzare il costrutto di *spirituality at work*, definendolo come il riconoscimento da parte delle organizzazioni che i dipendenti hanno una propria interiorità (*inner life*) che alimenta e viene alimentata da un lavoro significativo per l'individuo (*meaningful work*) e che si svolge in un contesto di comunità (*community*). Gli autori svilupparono uno strumento in grado di poter misurare la spiritualità al lavoro, somministrandolo ad un campione di lavoratori occupati nel contesto ospedaliero. La spiritualità al lavoro fu analizzata su tre livelli: individuale, attraverso la descrizione delle esperienze personali degli individui, sull'unità di lavoro e organizzativa, attraverso l'osservazione del proprio gruppo di lavoro e a livello aziendale. Nonostante i problemi di validità convergente e discriminante del questionario, gli autori hanno aperto la strada a numerosi studi successivi che confermeranno l'importanza della spiritualità al lavoro. Successivamente, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) svilupparono una definizione di spiritualità al lavoro a tre dimensioni, riferendosi ai livelli proposti da Ashmos e Duchon: *meaningful work*, che si riferisce al fatto di trovare uno scopo nel proprio lavoro, *sense of community*, un senso di connessione ai propri colleghi e all'azienda, e *alignment with organization's values*, cioè un senso di allineamento tra i propri valori e quelli dell'organizzazione. La prima dimensione fa riferimento alla spiritualità a livello individuale e a come i dipendenti si comportano sul luogo di lavoro. Ogni individuo desidera e viene motivato ad essere coinvolti in attività che possano donare significato alla propria vita. In generale, i dipendenti ricercano nel proprio lavoro uno scopo più grande che possa dare senso alla propria vita. La dimensione di *sense of community* fa riferimento al livello di gruppo e riguarda le interazioni e la connessione

che si crea tra gli individui sul posto di lavoro. Ciò si basa sulla credenza che le persone siano connesse tra di loro attraverso una sorta di relazione che si crea tra la propria e altrui interiorità. Questa connessione include la dimensione mentale, emozionale e spirituale e si riferisce a comportamenti di libertà di espressione e di supporto tra dipendenti. Infine, l'ultima dimensione riguarda la corrispondenza tra i valori personali dei dipendenti e i valori e la mission dell'azienda in cui lavorano. Secondo gli esperti, questa dimensione affonda le radici nella credenza per cui lo scopo di un individuo, oltre alla propria autorealizzazione, fa riferimento anche al contributo che si può dare alla società e agli altri. Quest'ultima dimensione, quindi, coinvolge anche il concetto che i dipendenti desiderano lavorare per un'organizzazione che sia attenta anche all'etica e all'integrità delle proprie azioni, e che metta al primo posto il benessere dei propri dipendenti. Nello stesso articolo Milliman e colleghi svilupparono un questionario che indagasse le dimensioni sopra descritte e lo somministrarono ad un campione di duecento studenti-lavoratori part time. I risultati mostrarono buoni indici di affidabilità del questionario utilizzato e confermarono quindi la validità delle conclusioni dello studio di Ashmos e Duchon (2000).

Successivamente, Giacalone e Jurkiewicz (2003) definirono la *workplace spirituality* come un quadro di valori organizzativi, in evidenza nella cultura aziendale, che promuovono l'esperienza di trascendenza dei dipendenti attraverso il lavoro, facilitando la loro percezione di connessione con gli altri che di conseguenza può generare sentimenti di completezza e gioia. In seguito, insieme a Kolodinsky (2008), gli autori analizzarono il costrutto su tre livelli diversi: a livello individuale, la spiritualità al lavoro può essere vista come l'integrazione dei propri ideali e valori spirituali all'interno del luogo di lavoro; a livello dell'organizzazione, la spiritualità al lavoro fa riferimento alla

percezione del lavoratore dei valori spirituali all'interno dell'azienda; a livello interattivo, la spiritualità al lavoro riflette l'interazione tra i valori spirituali del dipendente e quelli dell'azienda. Da questo punto di vista, la congruenza tra i valori dell'individuo e quelli dell'organizzazione porterà a conseguenze positive per entrambe le parti, in quanto ci sarà una maggiore identificazione nell'azienda e i lavoratori sperimenteranno più coinvolgimento nel lavoro, supportando maggiormente l'azienda ed effettuando decisioni in linea con la missione dell'organizzazione. Gli esperti hanno testato il proprio modello attraverso diversi studi, i cui risultati dimostrano una forte influenza della *workplace spirituality* a livello organizzativo sul coinvolgimento al lavoro, sull'identificazione con l'organizzazione, sulla soddisfazione delle ricompense e su un minor senso di frustrazione sul lavoro. Al contrario, la spiritualità individuale dei lavoratori non mostrò correlazioni significative con nessuna delle variabili prese in considerazione, e poche furono le prove a sostegno della visione interattiva della spiritualità. I risultati suggeriscono quindi l'importanza di implementare nuove strategie da parte delle aziende che aumentino la spiritualità sul luogo di lavoro, anche quando i lavoratori stessi non sono individualmente attenti ai valori spirituali nella propria vita.

Infine, Kinjerski e Skrypnek (2004) definirono la *spirit at work* su due livelli, individuale e organizzativo. A livello individuale il termine descrive l'esperienza dei dipendenti che sono appassionati ed energizzati dal proprio lavoro, che trovano un significato e uno scopo nel proprio lavoro, che sentono che possono esprimersi liberamente all'interno del posto di lavoro e che si sentono connessi con i propri colleghi. A livello organizzativo, il termine descrive una cultura aziendale che promuove l'autonomia, la fiducia, la coesione, il supporto, il riconoscimento, l'innovazione e la giustizia attraverso i propri supervisori e i propri processi lavorativi. Successivamente, gli

esperti, a differenza dei colleghi Ashmos e Duchon (2000), concentrarono i loro studi sulla dimensione individuale del costrutto, facendo riferimento all'esperienza di spiritualità vissuta dall'individuo sul lavoro, piuttosto che a livello organizzativo (Kinjerski & Skrypnek, 2006). Come suggerito dagli esperti, la *spirit at work* è un'esperienza che include la connessione tra i dipendenti e la condivisione di scopo in comune, la sperimentazione di autenticità e di allineamento tra i propri valori e le proprie azioni, e la percezione di star contribuendo al bene comune. Attraverso uno studio svolto su 14 partecipanti provenienti dagli Stati Uniti, dal Canada e dall'Inghilterra, gli autori hanno identificato sei dimensioni del costrutto individuale. I partecipanti descrissero l'esperienza spirituale includendo: una sensazione fisica caratterizzata da uno stato positivo ed energetico; delle sensazioni di gioia e benessere; un senso di autenticità, di allineamento con la missione della propria organizzazione e la credenza di avere uno scopo profondo nel proprio lavoro; un senso di connessione con i propri colleghi, con cui si condivide un obiettivo comune; un senso di connessione con qualcosa più grande di sé; un senso di trascendenza. Questa definizione ha permesso a Kinjerski di sviluppare uno strumento, la *Spirit at Work Scale* (Kinjerski, 2013), composto da 18 item, che presenta una struttura a quattro fattori (o dimensioni): *engaging work*, che comprende le dimensioni cognitive del costrutto, *sense of community*, che comprende la dimensione interpersonale, *spirituality connection*, che include quelle spirituali, e *mystical experience*, che comprende la dimensione fisica, affettiva e mistica del costrutto. Grazie alle analisi svolte, gli esperti arrivano quindi ad una definizione definitiva della spiritualità al lavoro. Secondo gli autori, la *spirit at work* è uno stato distinto caratterizzato da fattori cognitivi, interpersonali, spirituali e mistici, e comprende quattro dimensioni: Engaging Work, che fa riferimento ad uno stato di benessere generale, alla credenza di

avere uno scopo più grande sul posto di lavoro, alla consapevolezza di che i valori dell'organizzazioni riflettono i propri e, infine, ad un senso di autenticità; Sense of Community, che si riferisce ad un senso di connessione con i colleghi e alla ricerca di uno scopo in comune; Spiritual Connection, che si focalizza sul senso di connessione verso qualcosa più grande di sé; e Mystical Experience, che racchiude uno stato fisico positivo caratterizzato da energia e vitalità, un senso di trascendenza e sentimenti di gioia e beatitudine.

Nonostante non ci sia una chiara definizione, alcuni esperti hanno notato una sovrapposizione concettuale delle diverse definizioni sopradescritte. Sheep (2004, citato in Kinjerski & Skrypnek, 2006, p. 2) afferma come nelle varie definizioni ci siano quattro elementi ricorrenti: l'integrazione del proprio sé sul posto di lavoro, la ricerca di significato nel proprio lavoro, la trascendenza di sé, e la crescita e lo sviluppo della propria vita interiore sul lavoro. In generale, si può affermare che la spiritualità al lavoro è un concetto multidimensionale che fa riferimento ad un senso di completezza, ad una connessione con il proprio lavoro e ai valori e alle credenze degli individui e dell'organizzazione (Gibbons, 2000); inoltre, può influenzare positivamente l'esperienza e l'ambiente lavorativo e il benessere dei lavoratori. La spiritualità al lavoro include lo sforzo di trovare uno scopo alla propria vita, lo sviluppo di una forte connessione con i propri colleghi di lavoro, e un allineamento tra le credenze dell'individuo e i valori dell'organizzazione (Mitroff & Denton, 1999).

Numerose ricerche hanno confermato la correlazione tra *workplace spirituality* e diverse variabili fondamentali all'interno dell'organizzazione. In particolare, a maggiori livelli di spiritualità al lavoro corrisponde maggiore soddisfazione lavorativa e benessere dei dipendenti (Van der Walt & De Klerk, 2014), maggior comportamenti di cittadinanza

organizzativa (Garg, 2020), maggior coinvolgimento dei lavoratori sul posto di lavoro e una performance migliore (Duchon & Plowman, 2005; De Carlo, Dal Corso, Carluccio, Colledani & Falco, 2020). Inoltre, la spiritualità al lavoro è positivamente associata al commitment organizzativo (legame tra lavoratore e organizzazione), mentre è negativamente associato all'intenzione di turnover (Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003).

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è capire come la spiritualità al lavoro possa essere considerata una risorsa importante per le madri lavoratrici che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità. Ad oggi non esistono articoli che esaminano la relazione tra tale costrutto e un miglior adattamento al rientro lavorativo da parte delle madri lavoratrici. Per questo, nei prossimi paragrafi si svolgerà una revisione della letteratura che indaga la relazione tra spiritualità al lavoro e benessere individuale, al fine di meglio comprendere il ruolo di tale relazione nell'esperienza di rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.

2.2 - Obiettivo e metodo della review

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), la salute non fa riferimento alla sola assenza di malattia, ma il concetto include “uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale” (2017). Il benessere è una variabile fondamentale per le organizzazioni, in quanto implica conseguenze positive su performance, produttività, resilienza e turnover (Bevan, 2010). Secondo la prospettiva proposta da Karakas (2010), la spiritualità al lavoro aumenterebbe il benessere dei lavoratori attraverso l'aumento del morale, del commitment organizzativo e della produttività. Anche Sheep (2006) sostiene che la spiritualità al lavoro ha un ruolo fondamentale sul benessere individuale e organizzativo ed ha il potere di influenzare positivamente la qualità della vita degli individui. Successivamente, Pawar (2016) ha dimostrato la correlazione tra spiritualità al lavoro e benessere fisico, mentale, sociale e spirituale dei 123 lavoratori partecipanti allo studio proposto. Al contempo, la spiritualità al lavoro diminuirebbe lo stress lavoro-correlato, il burnout e il workaholism.

L'obiettivo della review della letteratura svolta in questa tesi è quello di approfondire la conoscenza relativa alla relazione positiva tra *workplace spirituality* e benessere dei lavoratori, ipotizzando un legame tra questa e il rientro al lavoro da parte delle madri lavoratrici. Come anticipato nei capitoli precedenti, la salute mentale e fisica delle lavoratrici al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità è messa a dura prova. L'ipotesi, quindi, alla base di questa revisione è che la *workplace spirituality* possa essere una risorsa personale importante per le madri lavoratrici e che possa essere associata a un miglioramento del benessere individuale e organizzativo.

In un primo momento si è svolta una rassegna degli articoli selezionati per questa review che studiano l'associazione tra spiritualità al lavoro e benessere dei dipendenti. In secondo luogo, si sono analizzati i risultati degli articoli revisionati. Infine, sono state proposte delle ipotesi, basate sui risultati ottenuti, che mettono in relazione il costrutto di spiritualità al lavoro con le madri lavoratrici che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità.

Per selezionare gli articoli della seguente review è stato utilizzato lo strumento dell'Università degli Studi di Padova, GalileoDiscovery, includendo nella ricerca i termini “workplace spirituality” o “spirituality in the workplace” o “spirit at work” nel titolo, e “well-being”, “wellbeing” e “well being” nel soggetto. Gli articoli presi in considerazione sono tutti open access o disponibili online. L'esito di questa ricerca bibliografica ha portato a 143 articoli scritti tra il 2008 e il 2022. Di questi articoli si è svolta una scrematura eliminando: quelli in una lingua diversa dall'inglese o dall'italiano; le review sistematiche; gli articoli che non si focalizzano sulla relazione tra spiritualità al lavoro e benessere dei dipendenti, o tra spiritualità al lavoro e altre variabili legate ad una diminuzione dello stress lavoro-correlato. Per una migliore comprensione della struttura della review sistematica, si faccia riferimento al diagramma PRISMA riportato in Appendice. A questo punto si sono ottenuti dodici articoli scientifici, di cui si effettuerà la rassegna nel prossimo paragrafo.

2.3 - Rassegna scientifica

La maggior parte degli autori che hanno studiato il costrutto di spiritualità al lavoro si sono chiesti a quali variabili sia correlata. In particolare, in questa review si analizzeranno gli articoli che studiano l'associazione tra la *workplace spirituality* e variabili associate al benessere o allo stress.

Tra questi, Aboobaker, Edward e Zakkariya (2019), basandosi sul modello Job demands-resources di Bakker e colleghi (2007), ipotizzano che la spiritualità al lavoro, definita attraverso le tre dimensioni proposte da Milliman (2003), possa essere una risorsa psicologica in grado di aumentare il benessere sul lavoro, definito come il vivere maggiormente emozioni positive piuttosto che negative nell'ambiente lavorativo. Il benessere a sua volta aumenterebbe la probabilità e l'intenzione dei dipendenti di restare sul proprio posto di lavoro (*intention to stay*). La ricerca si è svolta su 253 insegnanti con almeno un anno di esperienza lavorativa in istituti privati sul territorio indiano. I risultati mostrarono come solo due delle dimensioni della spiritualità (*meaningful work* e *sense of community*) avessero una correlazione positiva e significativa con il benessere lavorativo. Inoltre, quest'ultimo fungeva da mediatore totale nella relazione tra Meaningful Work e Sense of Community con l'Intention to Stay. Questo significa che la spiritualità al lavoro, in particolare il fatto di percepire un significato più profondo del proprio lavoro e un senso di connessione con i propri colleghi, influenza positivamente il benessere dei dipendenti all'interno dell'azienda, e, grazie ad un maggiore benessere percepito, i lavoratori intendono rimanere sul proprio posto di lavoro, diminuendo la probabilità di dimettersi.

Un'altra via per aumentare la qualità della vita dei lavoratori è attraverso la promozione di strategie e processi che possano influenzare positivamente il Work to

Family Enrichment (WFE), cioè l'arricchimento psicologico e sociale che avviene quando il ruolo lavorativo e familiare si influenzano a vicenda. Hassan, Tnay, Sukardi Yososudamo e Sabil (2021) ipotizzano che la spiritualità al lavoro possa essere una risorsa importante per aumentare il WFE attraverso la riduzione dello stress lavoro-correlato. Gli autori hanno svolto uno studio su 81 dipendenti pubblici in Malesia, e hanno dimostrato che effettivamente esiste una correlazione positiva e significativa tra spiritualità al lavoro (Inner Life, Meaningful Work e Sense of Community) e il WFE. Dai risultati si evince che secondo gli esperti capire che i dipendenti hanno una propria interiorità, dei bisogni spirituali specifici da soddisfare e sentire che il proprio lavoro è significativo promuove la motivazione al lavoro, che di conseguenza porta all'arricchimento dei ruoli familiari e lavorativi. Inoltre, il senso di connessione che si crea all'interno dei luoghi di lavoro è correlato ad un maggiore WFE ed una diminuzione del conflitto lavoro-famiglia. Secondo gli esperti, maggiore è la spiritualità al lavoro, maggiore sarà la WFE sperimentata dai dipendenti. La spiritualità al lavoro favorisce il trasferimento da un ruolo all'altro di emozioni, stati d'animo, comportamenti positivi e risorse utili per aumentare la performance nei ruoli lavorativi e familiari (Greenhaus & Powell, 2006). In particolare, la dimensione di *sense of community* è risultata quella con un impatto maggiore sul WFE, seguita da *inner life* e, per ultimo, *meaningful work*. In generale, è fondamentale prestare attenzione all'interiorità degli individui e al significato che i dipendenti danno al proprio lavoro, ma soprattutto sembra ancora più importante creare luoghi di lavoro che stimolino il senso di comunità e interconnessione tra i lavoratori.

Più recentemente, uno studio svolto da Shaheen e Ghayas (2022) su 447 dipendenti del settore informatico di Karachi, Pakistan, ha esaminato la relazione tra *workplace spirituality* e le emozioni provate all'interno dell'ambiente lavorativo. Gli

autori affermano come le emozioni siano da tenere in considerazione anche all'interno dell'ambiente lavorativo, in quanto l'uomo non può non provarne. Secondo gli autori, spesso le emozioni sono associate a comportamenti di devianza organizzativa, quei comportamenti svolti dai dipendenti che violano le regole dell'azienda e ledono i membri appartenenti ad essa (ad esempio la disonestà, il turnover o il semplice arrivare in ritardo). È, quindi, fondamentale studiare le emozioni per poterle utilizzare allo scopo di trarre un vantaggio per l'organizzazione. La ricerca, quindi, studia la relazione tra *workplace spirituality*, emozioni positive e negative, e comportamenti di devianza organizzativa. I risultati confermano l'associazione positiva tra spiritualità ed emozioni positive e l'associazione negativa tra spiritualità ed emozioni negative. All'aumentare della spiritualità, i dipendenti tenderanno a provare più emozioni positive come felicità ed amore, piuttosto che tristezza, rabbia e paura. Inoltre, le emozioni provate dai dipendenti mediano la relazione tra spiritualità e comportamenti di devianza organizzativa: questo significa che un ambiente lavorativo più spirituale, in cui l'organizzazione promuove la realizzazione e i valori dei propri dipendenti anche attraverso la connessione con i colleghi, aumenta la probabilità dei lavoratori di sperimentare emozioni positive e, di conseguenza, saranno meno inclini ad attuare comportamenti contro la propria organizzazione.

Anche Gabay e Weinstein (2022) hanno studiato la relazione tra WS e le emozioni, in particolare cercando di capire se la spiritualità possa essere considerata una variabile moderatrice nella relazione tra lavoro emozionale ed esaurimento emotivo. Inoltre, gli esperti ipotizzano una mediazione dell'esaurimento emotivo nella relazione tra lavoro emozionale e soddisfazione lavorativa, variabile indicatrice del benessere dei dipendenti. Il lavoro emozionale è il processo che indica il modo in cui le persone

gestiscono le proprie emozioni. Gli individui possono utilizzare due strategie di regolazione delle emozioni: il *surface acting* (SA), quando l'emozione mostrata agli altri individui non è congruente a quella provata, e il *deep acting* (DA), quando le emozioni mostrate corrispondono a quelle provate. Queste strategie richiedono energia e risorse personali e portano quindi all'esaurimento emotivo, inteso come l'utilizzo di energia. Secondo la letteratura, la SA sembra legata ad un maggiore esaurimento emotivo, in quanto richiede più risorse personali per risolvere quella dissonanza emotiva e quel senso di inautenticità che si crea utilizzando questa strategia. Al contrario, la DA, oltre a consumare le risorse psicologiche dei dipendenti, dovrebbe crearne anche di nuove, tra cui un'autentica emozione positiva, un feedback sociale positivo e la realizzazione di sé, riuscendo quindi a diminuire l'effetto dell'esaurimento sull'individuo e portando ad un maggiore benessere. Tuttavia, gli autori affermano che l'impatto della SA e della DA sull'esaurimento emozionale e sulla soddisfazione lavorativa dipendano anche dai livelli individuali di spiritualità al lavoro. Infatti, gli effetti del lavoro emozionale dipendono dalla congruenza tra i valori e le credenze dell'individuo e la strategia utilizzata. A detta degli esperti, i dipendenti con livelli più alti di spiritualità al lavoro saranno più propensi ad utilizzare strategie di DA, in quanto questa è congruente con i valori promossi dalla WS di autenticità e connessione con gli altri. La WS, quindi, dovrebbe tamponare gli effetti del lavoro emozionale sull'esaurimento emotivo, portando ad una maggiore soddisfazione lavorativa. Al contrario, l'utilizzo di strategie come la SA per i dipendenti con alti livelli di WS influenzerà negativamente il benessere e la soddisfazione lavorativa. La WS, quindi, non ha sempre un ruolo positivo sui dipendenti, in quanto dipende dalla strategia di regolazione delle emozioni utilizzata. L'ipotesi è quella di una mediazione moderata: i dipendenti con livelli più alti di spiritualità al lavoro che mettono in pratica

strategie di DA avranno livelli più bassi di esaurimento e, di conseguenza, proveranno più soddisfazione e benessere all'interno dell'ambiente lavorativo. Gli autori testarono le loro ipotesi su 196 partecipanti impiegati in aziende israeliane. I risultati confermarono che gli individui che avevano maggiori livelli di WS se praticavano la SA per regolare le proprie emozioni erano meno soddisfatti del proprio lavoro, mentre se attuavano strategie di DA mostravano livelli più bassi di esaurimento emotivo e, di conseguenza, più soddisfazione lavorativa. Lo studio dimostra come alti livelli di spiritualità al lavoro non abbiano sempre conseguenze positive sui dipendenti, in quanto gli effetti del lavoro emozionale dipendevano dalla strategia utilizzata. Se da una parte la WS aumenta gli effetti della DA sulla soddisfazione lavorativa attraverso la riduzione dell'esaurimento emotivo, dall'altro alti livelli di spiritualità aumentano l'effetto del SA sull'insoddisfazione lavorativa. Secondo gli esperti, le organizzazioni dovrebbero quindi creare delle culture che enfatizzano sia la spiritualità al lavoro che l'utilizzo di strategie di DA per regolare le emozioni. In questo modo i lavoratori avranno livelli più alti di benessere e soddisfazione lavorativa.

Altri autori hanno cercato di dimostrare se la spiritualità possa essere considerata una variabile antecedente della salute e del benessere lavorativo. Nel 2017 Khatri e Gupta indagarono la relazione tra spiritualità individuale, intesa secondo la definizione di Kinjerski e Skrypnek (2004), e organizzativa, intesa come l'allineamento tra i valori dell'individuo e quelli dell'organizzazione (Ashmos & Duchon, 2000), e sei diverse forme di benessere (fisico, sociale, emozionale, spirituale, intellettuale e occupazionale). Attraverso la somministrazione di un questionario self-report a 298 lavoratori occupati nel settore informatico e bancario in India, gli esperti confermarono la relazione significativa e positiva tra la spiritualità individuale e organizzativa con tutte e sei le

dimensioni del benessere prese in considerazione. In particolare, la *workplace spirituality* (che include la spiritualità al lavoro individuale e organizzativa) è un fattore predittivo del benessere in tutti i suoi aspetti, soprattutto per quanto riguarda quello occupazionale, definito come il livello di soddisfazione e arricchimento acquisito dal proprio lavoro, in quanto il 43.4% della varianza di quest'ultimo è spiegata dalla spiritualità. È importante notare che, come suggerito dagli autori, secondo la letteratura il benessere occupazionale ha influenze positive sulla qualità della vita in generale degli individui. In generale quindi, la spiritualità al lavoro ha un ruolo fondamentale nell'aumentare il benessere dei dipendenti, in tutte le sue forme.

Nello stesso anno, Liang, Peng, Zhao e Wu (2017) hanno svolto una ricerca esplorativa sulla relazione tra *Workplace Spirituality*, *Meaning in Life* e benessere psicologico di un campione di 610 insegnanti in Taiwan attraverso il metodo di regressione gerarchica. I risultati hanno confermato quanto trovato da Khatri e Gupta (2017). Le dimensioni della spiritualità (Sense of Meaningful Work, Sense of Community e Sense of Organizational Identification) hanno un potere esplicativo sul benessere psicologico e, in particolare, spiegano il 49,40% della sua varianza. Percepire che il proprio lavoro è significativo sembra il fattore più forte che influenza il benessere dei lavoratori. In generale, un aumento della spiritualità significa un aumento del benessere psicologico dei propri dipendenti.

In anni più recenti, anche Jnaneswar e Sulphrey (2021) hanno confermato il ruolo di antecedente della spiritualità al lavoro sul benessere. I risultati del loro studio, svolto su 333 dipendenti full-time in India, confermano che il 40% della varianza del benessere mentale dei partecipanti è spiegata dalla *workplace spirituality*. Inoltre, gli autori hanno studiato l'effetto congiunto della WS con un'altra variabile, la *mindfulness*, sul benessere.

La *mindfulness* è un costrutto che include il vivere nel momento presente con attenzione ed indica la creazione di consapevolezza sui propri pensieri, emozioni e sensazioni. Gli autori hanno dimostrato che l'effetto congiunto di *mindfulness* e spiritualità spiega il 56% della varianza totale della salute mentale, confermando quindi il valore predittivo delle due variabili. Inoltre, la spiritualità al lavoro è un antecedente ed influenza positivamente la *mindfulness* nei partecipanti.

In uno studio svolto da Shava e Chinyamurindi (2021) si è indagata la relazione tra spiritualità al lavoro, salute fisica e mentale, e *Career Adaptability* (CA), costrutto che indica la capacità di riorganizzare, ricostruire e ridisegnare la propria carriera di fronte alle sfide dell'ambiente lavorativo. Secondo gli esperti, la *Workplace Spirituality* dovrebbe predire la salute fisica e mentale dei dipendenti e la *Career Adaptability* dovrebbe rappresentare una variabile moderatrice tra la spiritualità al lavoro e le due variabili salute fisica e mentale. Attraverso una ricerca durata dieci mesi su 214 insegnanti in Sud Africa, gli autori confermarono le loro ipotesi. La spiritualità al lavoro prediceva la salute sia mentale, con un impatto maggiore, sia fisica. In più, la relazione tra spiritualità e benessere era significativa solo quando i livelli di adattabilità alla carriera dei lavoratori erano alti. Questo significa che per far sì che la spiritualità abbia un impatto significativo sul benessere dei propri dipendenti bisogna implementare degli interventi che aumentino e sviluppino la capacità di *Career Adaptability* dei propri lavoratori. Questo risulta particolarmente importante al giorno d'oggi, in quanto il mercato del lavoro si dimostra dinamico e in continuo cambiamento.

Yadav, Tiwari, Yadav, Dubey, Mishra, Singh e Kapoor (2022) hanno studiato il ruolo della spiritualità al lavoro, della preoccupazione empatica, cioè la capacità di immedesimarsi negli altri e fare esperienza dei loro sentimenti, e delle politiche

organizzative sul benessere individuale, attraverso una ricerca svolta su un gruppo di 253 dipendenti del personale di polizia. Le politiche organizzative sono quei comportamenti egoisti e moralmente ingiusti dei lavoratori che portano ad un vantaggio personale, ignorando valori, problemi e benessere dei colleghi. Secondo gli autori, esiste una relazione positiva tra la spiritualità al lavoro e il benessere dei dipendenti, e la loro relazione è mediata dalla preoccupazione empatica. Inoltre, le politiche organizzative dovrebbero moderare la relazione tra spiritualità e preoccupazione empatica con il benessere individuale. I risultati confermarono che la spiritualità al lavoro, la preoccupazione empatica e le politiche organizzative sono antecedenti del benessere dei lavoratori, in quanto spiegano il 30% della sua varianza totale. Inoltre, è confermata sia l'ipotesi di mediazione dell'empatia, che quella di moderazione delle politiche organizzative. Si parla quindi di mediazione moderata. Dallo studio emerge che la *workplace spirituality* genera benessere nei dipendenti, anche grazie all'effetto della spiritualità sulla creazione di un ambiente più empatico. Inoltre, questa relazione è moderata dalle politiche organizzative: quando i dipendenti hanno pochi comportamenti egoisti e pensano anche al benessere dei propri colleghi, allora l'impatto della spiritualità e della mediazione della preoccupazione empatica sul benessere dei lavoratori è ancora più forte. Le organizzazioni devono quindi promuovere ambienti collaborativi che promuovano la spiritualità al lavoro, focalizzandosi sulla creazione del senso di comunità sul luogo di lavoro.

Van der Walt (2018) ha svolto uno studio che esamina la relazione tra *workplace spirituality, thriving at work* (TAW) e *work engagement* (WE), due variabili fondamentali all'interno del contesto organizzativo che influenzano positivamente il benessere dei dipendenti. Il WE fa riferimento al legame che esiste tra l'individuo e il proprio lavoro e

influisce positivamente sulla performance e la soddisfazione lavorativa. È una variabile a tre dimensioni (*vigor*, *dedication* e *absorption*) che indica uno stato mentale positivo dei dipendenti nell'ambiente lavorativo. Il TAW, invece, è considerato dagli esperti un fattore che tampona gli effetti di alcune variabili psicologiche negative, come il burnout, ed è un indicatore della salute fisica e psicologica dei dipendenti. Esso è composto da due dimensioni (*vitality* e *learning*) e indica uno stato psicologico temporaneo, influenzato dal contesto lavorativo, ed una sensazione di sviluppo del proprio sé. Secondo gli autori, queste variabili non sono delle competenze da sviluppare, ma piuttosto degli stati affettivi e motivazionali che vengono influenzati dal contesto lavorativo e dal senso di comunità e connessione che si crea all'interno del luogo di lavoro. Per questo, gli autori ipotizzano che un ambiente attento alla promozione della spiritualità al lavoro possa influire positivamente su WE e TAW. Attraverso uno studio svolto su 259 dipendenti di piccole e medie imprese in Sud Africa, gli esperti arrivano alla conclusione che la WS è una antecedente delle variabili dipendenti, e spiega il 9,86% della varianza del TAW e il 24,21% della varianza del WE. La spiritualità al lavoro ha quindi un impatto significativo sulle due variabili, in particolare per quanto riguarda il WE. Le organizzazioni, attraverso leader e supervisori, devono creare un clima di fiducia attraverso la promozione della spiritualità al lavoro allo scopo di generare benessere e coinvolgimento sul posto di lavoro, dando valore alle relazioni tra colleghi, creando un posto di lavoro sicuro e promuovendo interventi mirati allo sviluppo delle competenze dei dipendenti.

Il ruolo fondamentale dei supervisor per sviluppare un clima attento alla spiritualità al lavoro e di conseguenza ridurre lo stress lavoro-correlato è stato successivamente confermato anche da Dal Corso, De Carlo, Carluccio, Colledani e Falco (2020), che enfatizzano l'importanza dei comportamenti dei leader. Se i manager

promuovono la crescita professionale e personale dei lavoratori, mantengono la loro integrità e dimostrano gratitudine verso i propri dipendenti, allora possono aumentare anche la presenza di spiritualità al lavoro all'interno dell'ambiente lavorativo. Gli esperti, attraverso lo svolgimento di due ricerche svolte nel territorio italiano, studiano la relazione tra comportamento del supervisor, WS e burnout, e le associazioni tra WS e alcune risorse psicologiche personali dei lavoratori che possono influenzare il benessere. Il primo studio, svolto su 315 italiani, ipotizza la mediazione della WS tra i comportamenti del supervisor e il burnout. In effetti, i risultati confermano questa ipotesi: sia la WS che i comportamenti positivi del supervisor aiutano a ridurre la probabilità di burnout nei dipendenti, ma il comportamento del leader ha solo un effetto indiretto che avviene tramite la WS. C'è quindi una mediazione totale della spiritualità al lavoro tra comportamenti del supervisor e burnout: i leader sono in grado di ridurre lo stress dei lavoratori solo grazie a quei comportamenti che riconoscono i bisogni spirituali dei dipendenti. Nel secondo studio, attraverso l'uso dell'analisi dei profili latenti, emerge come gli individui che mostrano livelli più alti di spiritualità al lavoro sono anche quelli che hanno più resilienza, affettività, autoefficacia e WE. Questo dimostra come la spiritualità al lavoro abbia un ruolo cruciale all'interno dell'organizzazione, in quanto è associata positivamente ad alcune variabili psicologiche che influenzano il benessere e la salute dei dipendenti. Inoltre, è grazie alla spiritualità al lavoro che i supervisor possono ridurre i fattori di stress che portano poi all'esaurimento dei dipendenti.

Infine, Jin e Lee (2019) hanno esaminato la relazione tra WS, soddisfazione lavorativa e stress lavoro-correlato in un campione di 126 sopravvissuti al cancro ritornati al lavoro dopo un periodo di assenza dovuto alla malattia. Sarebbe infatti che i sopravvissuti al cancro abbiano livelli più alti di spiritualità e che questa aiuti a superare

lo stress dovuto al rientro al lavoro, aumentando anche la soddisfazione lavorativa. L'ipotesi degli autori è che lo stress ha un'associazione negativa con la WS e la soddisfazione lavorativa. Inoltre, la relazione tra stress al rientro al lavoro e soddisfazione è mediata dalla spiritualità al lavoro. I risultati ottenuti dallo studio confermarono tutte le ipotesi presentate dagli esperti, che dimostrarono la presenza della mediazione parziale della spiritualità nella relazione tra stress e soddisfazione lavorativa. In generale, valorizzare la spiritualità al lavoro dei sopravvissuti al cancro che ritornano a lavorare dopo un periodo di assenza aiuta gli individui a superare le difficoltà psicologiche dovute al rientro, incluso lo stress, e raggiungere livelli positivi di soddisfazione lavorativa, e quindi un maggiore benessere psicologico.

2.4 - Analisi e discussione

Questa review ha mostrato come la letteratura degli ultimi anni si sia concentrata nel dimostrare l'associazione positiva tra il costrutto di *workplace spirituality*, focus di questa tesi, e il benessere dei lavoratori. Tutti gli articoli presi in considerazione per questa review confermano la correlazione positiva tra le due variabili: all'aumentare della spiritualità al lavoro, aumenta anche il benessere dei dipendenti dell'organizzazione. In molte ricerche è indagato il ruolo di antecedente della spiritualità sul benessere. Possiamo affermare che la spiritualità al lavoro predice il benessere dei dipendenti (Khatri & Gupta, 2017; Liang et al., 2017; Jnaneswar & Sulphrey, 2021) anche grazie ad un aumento dei livelli di preoccupazione empatica dei lavoratori (Yadav et al., 2022), riduce il burnout ed è positivamente associata ad alti livelli di affettività, resilienza, autoefficacia e work engagement (Van der Walt, 2018; Dal Corso et al., 2020), influenza positivamente l'arricchimento lavoro-famiglia (Hassan et al., 2021), aiuta a superare lo stress provocato dal ritorno al lavoro per i sopravvissuti al cancro (Jin & Lee, 2019, favorisce l'intenzione a rimanere all'interno dell'organizzazione e riduce il turnover (Aboobaker et al., 2019). La spiritualità al lavoro è positivamente associata ad emozioni positive e negativamente associata a quelle negative, e livelli più alti di WS sono correlati a minori comportamenti di devianza organizzativa, che riduce la performance e il benessere dei lavoratori (Shaheen & Ghayas, 2022). Secondo alcuni, la spiritualità predice la salute fisica e mentale dei lavoratori solo quando essi presentano alti livelli di adattabilità alla carriera (Shava & Chinyamurindi, 2021). Per altri, la spiritualità non ha sempre conseguenze positive se non c'è congruenza tra i valori e i comportamenti effettuati dagli individui (Gabay & Weinstein, 2022). In molti articoli è enfatizzato il ruolo del supervisor e dell'organizzazione nel creare un ambiente che stimoli la relazione tra colleghi, il

riconoscimento e la soddisfazione dei bisogni spirituali dei dipendenti in modo tale da ridurre le conseguenze psicologiche negative individuali (Gabay & Weinstein, 2022; Dal Corso et al., 2020).

L'obiettivo di questa review era quello di confermare la relazione positiva tra *workplace spirituality* e benessere dei dipendenti. L'ipotesi è confermata dalla letteratura presa in considerazione. Inoltre, un altro obiettivo della revisione era di trovare un legame tra spiritualità al lavoro e rientro al lavoro dopo la maternità. Purtroppo, ad oggi, non esiste letteratura che indaga questa relazione. Quello che si può fare in questo lavoro di tesi è ipotizzare una possibile relazione positiva tra spiritualità al lavoro e il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità, in modo da sviluppare nuovi paradigmi e ipotesi da testare in future ricerche. Si cercherà dunque di capire se la WS può essere considerata una risorsa importante per le madri lavoratrici che rientrano al lavoro.

Come si evince dalla letteratura analizzata, la promozione di ambienti lavorativi che stimolino la spiritualità al lavoro può avere ripercussioni sul benessere dei dipendenti. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, le donne che ritornano al lavoro dopo la maternità possono avere delle conseguenze negative sulla propria salute fisica e mentale (Gjerdingen & Debra, 1991; Gjerdingen et al., 1993; Declerc et al., 2014). Falletta e colleghi (2020) confermano che le madri lavoratrici comprese nel campione analizzato riportavano problemi di salute mentale al rientro al lavoro. Affrontare le sfide provenienti sia dall'ambiente lavorativo che familiare può aumentare la probabilità di burnout (Ma, Wu, Yang e Xu, 2021) ed un maggiore stress lavoro-correlato da parte delle madri lavoratrici predice la difficoltà di adattamento al rientro al lavoro. Investire su processi che migliorino e aumentino la spiritualità al lavoro delle madri lavoratrici può essere una strategia efficace per migliorare il benessere delle dipendenti (Khatri & Gupta, 2017;

Liang et al., 2017; Jnaneswar & Sulphrey, 2021), anche al ritorno dal congedo di maternità. Secondo i risultati riportati da Shava e Chinyamurindi (2021), per migliorare la salute fisica e mentale dei dipendenti attraverso la WS risulta necessario impostare interventi mirati ad aumentare la capacità di adattamento alla carriera delle madri lavoratrici. In generale, quindi, investire le risorse organizzative sulla spiritualità al lavoro può facilitare le madri lavoratrici ad affrontare i fattori di stress presenti nell'ambiente lavorativo e migliorare il proprio benessere.

Un'altra sfida che le madri devono affrontare al rientro al lavoro è il cambiamento di ruolo, con l'integrazione dell'identità di madre con quella di lavoratrice. Secondo Jin e Lee (2019), la WS dovrebbe aiutare i sopravvissuti al cancro a adattarsi al meglio dopo il loro rientro al lavoro. Secondo alcuni studi (Fisher, Valley, Toppinen-Tanner & Mattingly, 2016), esistono degli elementi che accomunano l'esperienza di coloro che rientrano al lavoro dopo una lunga malattia e l'esperienza di rientro al lavoro per le madri lavoratrici. I sopravvissuti al cancro che rientrano al lavoro devono affrontare l'ambiente lavorativo dopo un lungo periodo di assenza, così come le madri lavoratrici, con un cambio di identità sostanziale. Anche le madri lavoratrici rientrano al lavoro con una nuova identità integrata e, così come i partecipanti dello studio di Jin e Lee, devono affrontare stigma e stereotipi dei colleghi. Possiamo dunque ipotizzare che la WS, così come per i sopravvissuti al cancro, possa aiutare le madri lavoratrici a superare le difficoltà psicologiche date dal rientro al lavoro e aumentare la loro soddisfazione lavorativa.

La formazione di un'identità multipla, in cui i ruoli di madre e lavoratrice devono integrarsi per affrontare al meglio le richieste provenienti da entrambi gli ambiti. Come già esplicitato, l'integrazione delle due identità può portare sia a conseguenze negative,

che positive. Lo stress provato in un ambito può influenzare il comportamento svolto nell'altro (Millward, 2006; Spiteri & Xuereb, 2012; Parcsi & Curtin, 2013; Costantini et al., 2022). Al contempo il doppio ruolo di madre e lavoratrice sembra sviluppare nuove competenze: in questo caso il rientro al lavoro rappresenta un'esperienza di arricchimento per il proprio sé (Costantini et al., 2022). In questo caso possiamo parlare di *Work to Family Enrichment*: l'interazione tra i ruoli famigliari e lavorativi è capace di produrre conseguenze positive, influenzandosi reciprocamente in modo bidirezionale. Dai risultati dello studio di Hassan e collaboratori (2021), emerge l'associazione positiva tra spiritualità al lavoro e WFE. Di conseguenza, si può ipotizzare che gli ambienti lavorativi che sono attenti ai bisogni spirituali dei propri dipendenti stimoleranno l'arricchimento lavoro-famiglia e lo spillover positivo tra il contesto lavorativo e famigliare. Inoltre, il WFE è considerato un fattore di influenza del benessere individuale e psicologico. Lo studio di Jaga, Bagraim e Williams (2013) conferma l'influenza bidirezionale del WFE: il lavoro può sviluppare delle competenze che influenzano positivamente la qualità della vita famigliare e viceversa. Inoltre, gli autori affermano che i lavoratori che utilizzano risorse ottenute grazie al loro ruolo famigliare tenderanno a sperimentare più benessere rispetto ai loro colleghi. Al contempo, il WFE predice una riduzione nella probabilità di provare sintomi depressivi ed esaurimento emozionale. Possiamo quindi ipotizzare che l'aumento della spiritualità al lavoro all'interno del contesto lavorativo incrementerà i livelli di WFE, che di conseguenza aumenterà i livelli di benessere dei dipendenti, che tenderanno ad avere meno sintomi depressivi. In effetti, questa ipotesi fu testata da Aboobaker e Edward (2018), che confermarono come la WS sia un mediatore nella relazione tra l'integrazione lavoro-famiglia e il benessere individuale. L'effetto della spiritualità in un ambito tende ad aumentare la soddisfazione anche nell'altro, riducendo

il conflitto lavoro-famiglia e aumentando il benessere degli individui, che di conseguenza può generare conseguenze positive anche per le organizzazioni, come l'aumento del commitment e della performance organizzativa.

Come detto precedentemente, la rete familiare e lavorativa delle madri lavoratrici svolgono un ruolo fondamentale di supporto al rientro al lavoro. Parsi e Curtin (2013) affermano che le madri che percepiscono più supporto da parte di colleghi e supervisor tenderanno ad avere un'esperienza di adattamento al ritorno al lavoro più positiva. Il supporto del supervisore è una risorsa fondamentale per il rientro al lavoro e il suo atteggiamento positivo è associato ad un minor conflitto lavoro famiglia e ad una migliore performance, maggior work engagement e maggiore soddisfazione lavorativa (Clark et al., 2017; Carluccio et al., 2020). Il supporto dei supervisor sembra necessario per la stimolazione della WS delle madri lavoratrici. I leader che creano un ambiente positivo, in cui sono rappresentati i valori di autenticità, connessione con gli altri, integrità, gratitudine e sono promossi la crescita e lo sviluppo personale e professionale, stimolano anche la spiritualità al lavoro dei propri dipendenti, che di conseguenza riduce i sintomi di burnout e migliora il benessere individuale (Dal Corso et al., 2020). Inoltre, la WS genera benessere anche grazie alla generazione di un ambiente empatico, e questo potrebbe essere un fattore importante per creare immedesimazione dei colleghi e dei supervisor in ciò che le madri lavoratrici devono affrontare. L'empatia, di conseguenza, potrebbe aiutare la riduzione di quelle discriminazioni e stereotipi legati alle madri lavoratrici che portano a conseguenze psicologiche negative (Batson, Polycarpou, Harmon-Jones, Imhoff, Mitchener, Bednar, ... & Highberger, 1997).

Infine, abbiamo visto come la *workplace spirituality* sia positivamente associata al *work engagement*, al *thriving at work*, all'affettività, alla resilienza e all'autoefficacia

(Van der Walt, 2018; Dal Corso et al., 2020). Queste possono essere considerate risorse personali fondamentali per le madri lavoratrici, in quanto predicano un migliore adattamento al lavoro e minore intenzione di licenziarsi (Wiese & Heidermeier, 2012; Jung & Sung, 2022).

In conclusione, un maggiore benessere sembra legato ad una maggiore intenzione a non dimettersi dal proprio lavoro (Aboobaker et al., 2019) e a compiere meno comportamenti di devianza organizzativa (Shaheen & Ghayas, 2022), che sono legati ad una peggiore performance lavorativa (Kühnel, Bledow & Feuerhahn, 2016). Inoltre, maggiori atti egoisti compiuti per un vantaggio personale a dispetto dei colleghi e delle organizzazioni sono associati ad un effetto minore della spiritualità sul benessere (Yadav et al., 2022). Dunque, stimolare la spiritualità al lavoro sembra avere vantaggi sia a livello individuale, che a livello organizzativo. È necessario, dunque, aumentare il benessere al rientro al lavoro delle proprie dipendenti attraverso la stimolazione della spiritualità al lavoro e la creazione di un ambiente che stimoli le relazioni tra colleghi, che può aiutare le aziende ad evitare costi e conseguenze negative sia a livello individuale, sia a livello organizzativo.

2.5 - Conclusioni, limiti e sviluppi futuri

Questa review ha dimostrato la relazione positiva tra spiritualità al lavoro e benessere dei lavoratori, ed ha ipotizzato come la spiritualità al lavoro possa essere considerata una risorsa importante per un miglior adattamento delle madri lavoratrici al rientro al lavoro. La *workplace spirituality*, *spirit at work* o *spirituality in the workplace* è un fattore predittivo del benessere individuale, ed ha implicazioni positive anche sul work engagement, sui comportamenti di devianza organizzativa, sul *thriving at work* (indicatore del benessere individuale e fattore tampone di sintomi psicologici negativi), sulla preoccupazione empatica, e sul processo di arricchimento lavoro-famiglia. Inoltre, la spiritualità riduce la probabilità di manifestare sintomi depressivi e burnout, ed è associato a livelli maggiori di resilienza ed autoefficacia, risorse personali che aiuterebbero le madri lavoratrici ad affrontare le sfide che il rientro al lavoro presenta. Risulta fondamentale l'atteggiamento positivo dei leader nel riconoscere e promuovere i bisogni spirituali dei propri dipendenti e la loro crescita lavorativa e personale. I supervisor possono promuovere la spiritualità al lavoro comportandosi con integrità e gratitudine, stimolando la consapevolezza del proprio sé, la creazione di un significato per il proprio lavoro e un senso di connessione tra i colleghi. Infine, di seguito si riassumono le ipotesi conclusive dopo l'analisi degli articoli presi in considerazione per la review:

1. La spiritualità al lavoro predice maggiore benessere individuale ed è associata positivamente alla salute dei dipendenti, soprattutto quella mentale. Le madri lavoratrici al rientro al lavoro devono fare i conti con la propria salute mentale e fisica (Gjerdingen & Debra, 1991; Gjerdingen et al., 1993; Declerc et al., 2014).

L'ipotesi è che la spiritualità al lavoro possa aumentare la salute e il benessere delle madri lavoratrici al rientro al lavoro dopo la maternità.

2. Le madri lavoratrici devono confrontarsi con le richieste provenienti dall'ambito lavorativo e familiare, aumentando il rischio di stress lavoro-correlato e burnout (Ma et al., 2021). Secondo gli esperti, la spiritualità al lavoro diminuisce la probabilità di manifestare sintomi depressivi e burnout ed è correlata negativamente allo stress lavoro-correlato. Si ipotizza che, attraverso la spiritualità al lavoro, le madri lavoratrici possano diminuire il rischio di sviluppare stress e burnout al rientro al lavoro.
3. La spiritualità al lavoro è correlata positivamente a resilienza ed autoefficacia, che sono risorse psicologiche fondamentali per le madri che rientrano al lavoro (Wiese & Heidermeier, 2012). Si ipotizza che le madri lavoratrici possano aumentare la propria resilienza ed autoefficacia attraverso la spiritualità al lavoro, e quindi adattarsi meglio al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.
4. La spiritualità al lavoro è correlata positivamente all'arricchimento lavoro-famiglia, che di conseguenza aumenta il benessere dei dipendenti. Stimolare la spiritualità al lavoro, quindi, può permettere alle madri lavoratrici di aumentare la probabilità di uno spillover positivo tra il ruolo lavorativo e familiare, facendo percepire l'esperienza del rientro al lavoro come un arricchimento e non come un'esperienza stressante (Costantini et al., 2022).
5. Infine, il comportamento positivo del supervisore è una risorsa fondamentale per il rientro al lavoro delle madri lavoratrici, soprattutto per quanto riguarda la loro performance (Carluccio et al., 2020). Secondo gli articoli analizzati, il comportamento del supervisore aumenta il benessere dei dipendenti attraverso la

spiritualità al lavoro. Si può ipotizzare dunque che la creazione di un ambiente positivo da parte dei leader attraverso la stimolazione della spiritualità al lavoro possa aumentare la probabilità delle madri lavoratrici di adattarsi meglio al rientro al lavoro, ed aumentare, di conseguenza, il loro benessere.

La revisione della letteratura non è priva di limiti. Ad oggi, non ci sono studi empirici che possano confermare la relazione positiva tra spiritualità al lavoro ed un miglior adattamento al rientro al lavoro da parte delle madri lavoratrici. In questo lavoro di tesi si è quindi svolta un'analisi della recente letteratura sulla *workplace spirituality*, il benessere individuale e la salute mentale e fisica dei dipendenti. La review quindi non si basa su campioni specifici di madri lavoratrici che rientrano al lavoro dopo il congedo. Di conseguenza, ciò che è stato concluso rimane un'ipotesi non confermata, anche se la letteratura analizzata fa ben sperare.

Gli articoli che sono stati analizzati per questa review non sono molti. Questo è dovuto al fatto che la spiritualità al lavoro è un costrutto recente, sviluppato negli ultimi vent'anni, che non manca di ambiguità. Per questo, la letteratura e gli studi sulla relazione tra *workplace spirituality* e *well being* è limitata. In futuro, gli esperti dovrebbero concentrarsi sull'ampliare le conoscenze su questo costrutto.

In aggiunta, gli studi presi in considerazione hanno perlopiù campioni di piccola dimensione e risultati difficili da generalizzare e standardizzare, in quanto campioni costruiti ad hoc per la ricerca svolta. Inoltre, solo una di queste ricerche è svolta nel contesto italiano (Dal Corso et al., 2020), mentre la maggior parte degli studi sono stati svolti in Asia o Africa (Pakistan, Malesia, Sud Africa...). I partecipanti hanno quindi culture, aspettative, credenze e anche politiche lavoro-famiglia differenti da quelle

italiane, il che potrebbe rendere difficile la generalizzazione dei risultati ottenuti. Ad esempio, lo studio svolto da Hassan e colleghi indaga la spiritualità al lavoro su un campione di partecipanti malesiani. I risultati, che vedono il *sense of community* come fattore più impattante sul WFE, potrebbero essere dati dal fatto che la cultura malesiana è conosciuta come particolarmente collettivista, e i cittadini malesiani sembrano aderire ai valori di unità e cura del prossimo in modo maggiore rispetto ad altre culture. Questo, quindi, potrebbe aver influito sui risultati ottenuti nella ricerca. Sembra dunque necessario svolgere più ricerche sulla spiritualità al lavoro per quanto riguarda il contesto italiano o europeo.

In conclusione, si può affermare che le organizzazioni che costruiscono degli interventi mirati all'aumento della spiritualità al lavoro avranno dei benefici non solo a livello di benessere individuale dei dipendenti, ma anche a livello organizzativo, migliorando l'engagement, il commitment, la performance e la produttività dei lavoratori e riducendo i costi dovuti al turnover e ad una performance peggiore. In futuro, dunque, si auspica un'integrazione sempre maggiore del costrutto della spiritualità al lavoro nelle organizzazioni, con interventi mirati a riconoscere l'interiorità e i bisogni spirituali dei dipendenti, creare un significato più profondo del proprio lavoro e a stimolare la creazione di un senso di comunità e interconnessione all'interno del gruppo di lavoro. La spiritualità al lavoro, infatti, predice un aumento del benessere dei dipendenti, diminuendo il rischio di sviluppare sintomi negativi legati allo stress e al burnout. In conclusione, la ricerca sul ritorno al lavoro dopo il congedo di maternità dovrebbe concentrarsi sullo studio della spiritualità al lavoro, in quanto, per ora, non esistono articoli che studiano la relazione tra questa variabile e l'adattamento al lavoro da parte delle madri lavoratrici.

CAPITOLO III

UN INTERVENTO PSICOLOGICO ONLINE PER MIGLIORARE IL RIENTRO AL LAVORO DOPO LA MATERNITÀ: UN CASO STUDIO

3.1 - Introduzione della ricerca

Alla luce di quanto finora presentato, si può affermare che il rientro al lavoro da parte delle madri lavoratrici può risultare un'esperienza stressante, in quanto le donne si ritrovano a dover affrontare diverse sfide che non sempre si risolvono facilmente. Nell'ambito di un progetto di ricerca più ampio tuttora in corso, è stato svolto un intervento psicologico online volto a migliorare la qualità del rientro al lavoro dopo il congedo di maternità delle madri lavoratrici e indagare alcune dimensioni, tra cui la spiritualità al lavoro, che sembrano influenzare l'esperienza di adattamento del rientro al lavoro. Nella presente trattazione si riporta la descrizione di un case study tratto dal progetto sopra menzionato. Al fine di meglio comprendere il case study successivamente descritto, si riportano alcune informazioni utili relative alle partecipanti e alle caratteristiche dell'intervento psicologico online realizzato.

Il gruppo di partecipanti che hanno preso parte allo studio è composto da madri lavoratrici con figli in età prescolare (0-6 anni) che siano rientrate al lavoro dopo il congedo di maternità. Il progetto di ricerca si è svolto in più fasi. In una prima parte le partecipanti hanno compilato un questionario con lo scopo di rilevare alcune variabili associate al rientro al lavoro dopo la maternità, tra cui la spiritualità al lavoro. Successivamente, si è svolto un intervento psicologico online, suddiviso in quattro

sessioni di circa un'ora ciascuna, volto alla riduzione delle credenze rigide di maternità, alla promozione delle risorse personali positive e all'insegnamento di efficaci tecniche per la gestione dell'ansia e dello stress. Infine, completato l'intervento, le partecipanti hanno compilato nuovamente il questionario proposto.

Di seguito verrà descritto lo strumento di misura e l'intervento psicologico online e verranno esposte alcune osservazioni riguardo il case study della partecipante indicata con M. al fine di garantirne l'anonimato.

3.2 - Metodologia della ricerca

3.2.1 - Strumento di misura

La prima parte della ricerca comprende un'indagine conoscitiva dei partecipanti, svolta attraverso la somministrazione online di un questionario self-report, compilato dalle partecipanti in maniera anonima e volontaria in circa 15-20 minuti, prima e dopo l'intervento psicologico online. Prima della somministrazione, vi è stata la presentazione del progetto di ricerca, tenendo conto dei riferimenti normativi in materia di trattamento dei dati personali volti a garantire l'anonimato delle partecipanti e l'aggregazione dei dati raccolti con l'unico fine di ricerca.

Il questionario si apre con la richiesta di descrivere metaforicamente il rientro al lavoro dopo la maternità. Successivamente, sono state rilevate le dimensioni di seguito descritte.

1. *Rigidity of Maternal Beliefs* – Credenze rigide di maternità

Le credenze rigide di maternità (RMBS) fanno riferimento a quei fattori cognitivi legati alla maternità, ad esempio credere che spetti alla madre affrontare tutte le difficoltà dell'essere genitore. Se questi pensieri diventano rigidi, possono portare a conseguenze negative al benessere delle madri lavoratrici. In particolare, le credenze rigide di maternità sono state rilevate attraverso la Rigidity of Maternal Beliefs Scale (Thomason, Flynn, Himle & Volling, 2014), adattata in italiano. Lo strumento presenta quattro diverse dimensioni:

- a. *Perceptions of Societal Expectations of Mothers* (EXMOT). Tale dimensione rappresenta le percezioni delle aspettative sociali delle madri, e fa riferimento

alle azioni e alle emozioni provate dalla madre in relazione ai figli. Viene indagata attraverso nove item. Un esempio è: “Mi sento in colpa se la/lo lascio con qualcun altro per fare qualcosa per me stessa”.

- b. *Role Identity* (RID). La dimensione fa riferimento all'identità di ruolo e si concentra intorno allo specifico ruolo della madre e del bambino. La sottoscala presenta 7 item. Un esempio è “Essere madre dovrebbe essere positivo”.
- c. *Maternal Confidence* (MCONF). La dimensione di riferisce alla fiducia materna, focalizzandosi sull'efficacia percepita nell'essere madri. La sottoscala presenta quattro item, ad esempio: “Mi sento sicura nella mia abilità di crescerla/o felice e in salute”.
- d. *Maternal Dichotomy* (MDIC). Infine, l'ultima dimensione è la dicotomia materna e fa riferimento al concetto di buona o cattiva madre. La dimensione viene indagata attraverso quattro item. Un esempio è: “Se non dorme bene, è un segno che non sto facendo un buon lavoro come madre”.

La scala di risposta utilizzata è una scala Likert a sette punti, da 1 = “Fortemente in disaccordo” a 7 = “Fortemente d'accordo”.

2. *Irrational Belief at Work* – Credenze irrazionali sul lavoro

Per rilevare le credenze irrazionali sul lavoro (IBW) è stata utilizzata la scala proposta da Falco e colleghi (2017). La scala è suddivisa in quattro dimensioni:

- a. *Performance Demands* (PDEM). Fa riferimento ad una irrealistica richiesta di alti standard per quanto riguarda la performance. Un esempio di item è: “Devo svolgere il mio lavoro in maniera impeccabile”.
- b. *Coworkers Approval* (CAPP). La dimensione si riferisce al bisogno di

approvazione da parte dei colleghi. Ad esempio: “Ho bisogno dell’approvazione di colleghe/i per essere in grado di svolgere bene il mio lavoro”.

c. *Failure* (FAIL). Si concentra sulla paura del fallimento da parte del lavoratore.

Un esempio di item è: “Se commetto un errore, le conseguenze sono terribili”.

d. *Control* (CONT). La dimensione fa riferimento alla credenza irrazionale di controllo sul lavoro. Ad esempio: “Posso far fronte alle situazioni lavorative solo quando queste sono prevedibili”.

Ogni sotto-scala presenta tre item, ad eccezione della CAPP, che ne presenta quattro. La scala Likert di risposta è suddivisa in cinque punti, da 1 = “Fortemente in disaccordo” a 5 = “Fortemente d’accordo”.

3. *Occupational Future Time Perspective* – Prospettive occupazionali future

Le prospettive future fanno riferimento a quanto tempo l’individuo crede di avere ancora in futuro e a come questo tempo viene percepito. Le OFTP in particolare fanno riferimento alle prospettive future legate al mondo del lavoro e sono state indagate attraverso la scala OFTP (Zacher & Frese, 2009) composta da due dimensioni. La dimensione di *Remaining Opportunities* (RO) si focalizza sulle opportunità future percepite, mentre *Remaining Times* (RT) fa riferimento alla dimensione temporale del costrutto. Ciascuna dimensione è stata indagata attraverso tre item e scala di risposta a sette punti, da “Fortemente falso” a “Fortemente vero”. Due esempi di item sono rispettivamente “Mi aspettano molte opportunità nel mio futuro professionale” (RO) e “Il mio futuro occupazionale mi sembra illimitato” (RT).

4. *Parenting Satisfaction* – Soddisfazione come genitore

La soddisfazione di essere genitore è stata misurata attraverso la scala di Johnston e Mash (1989) composta da otto item, ad esempio “Anche se essere genitore può essere gratificante, ora che è in questa età mi sento frustrata”. La scala di risposta utilizzata è a sei punti e va da 1 = “Molto in disaccordo” a 6 = “Molto d’accordo”.

5. *Spirit at Work* – Spiritualità al lavoro

La spiritualità al lavoro, variabile centrale in questo lavoro di tesi, è stata indagata attraverso la Spirit at Work Scale sviluppata da Kinjerski e Skrypnek (2006; italian version Dal Corso et al., 2020). La scala fa riferimento a quattro dimensioni della spiritualità al lavoro:

- a. *Engaging Work* (ENGW). Esso fa riferimento al benessere percepito dall’individuo, alla credenza di avere uno scopo che si può realizzare anche attraverso il proprio lavoro, all’allineamento tra i propri valori e quelli dell’azienda e ad un senso di autenticità dell’individuo. Viene indagato attraverso sette item, ad esempio: “Sento che le richieste del mio lavoro sono coerenti con i miei valori, le mie credenze e i miei comportamenti”.
- b. *Sense of Community* (SCOMM). La dimensione comprende la connessione e cooperazione con i propri colleghi e la ricerca di uno scopo comune più grande. La SCOMM è indagata con tre item, tra cui “Provo un vero senso di fiducia e di legame con colleghe/i”.
- c. *Spiritual Connection* (SPICON). Si riferisce alla dimensione spirituale del costrutto e comprende una connessione con qualcosa più grande di sé. La dimensione viene indagata attraverso tre item, ad esempio “Le mie credenze

spirituali svolgono un ruolo importante nelle decisioni che ogni giorno devo prendere al lavoro”.

- d. *Mystical Experience* (MYSTE). L'ultima dimensione racchiude le sensazioni fisiche e trascendentali dell'individuo, focalizzandosi sull'energia, la vitalità e la gioia provata dal lavoratore sul posto di lavoro. La sotto-scala comprende cinque item, tra cui “A volte, al lavoro, sento di avere una tale energia o vitalità che mi è difficile descrivere”.

In tutto, la scala conta diciotto item totali. La scala di risposta utilizzata per la spiritualità al lavoro è una scala Likert a sei punti, da 1 = “Fortemente falso per me” a 6 = “Fortemente vero per me”.

6. Percezione di Stress

Lo stress percepito è stato misurato attraverso l'Italian Perceived Stress Scale (IPSS-14), validato nella versione italiana da Mondo, Sechi e Cabras (2019). Il test è composto da un totale di quattordici item. Metà di questi corrispondono alla sotto-scala con valenza negativa (“Nell'ultimo mese, con che frequenza si è sentita/ha sentito fuori di sé poiché è avvenuto qualcosa di inaspettato?”), l'altra metà fa riferimento alla sotto-scala con valenza positiva (“Nell'ultimo mese, con che frequenza si è sentita/ha sentito in grado di padroneggiare la situazione?”). La scala di risposta include cinque punti e va da 0, che corrisponde alla risposta “Mai”, a 4, che corrisponde alla risposta “Molto spesso”.

7. Paura del Covid-19

La Fear of Covid-19 Scale, sviluppata da Ahorsu, Lin, Imani, Saffari, Griffiths & Pakpour (2020), è servita per indagare la paura delle madri lavoratrici del Covid-

19. Si tratta di una scala unidimensionale composta da sette item con scala di risposta a sei punti, da 1 = “Molto in disaccordo” a 6 = “Molto d’accordo”. Un esempio di item è: “Quando penso al Covid-19 cominciano a sudarmi le mani”.

8. Paura della guerra

Al fine di rilevare le percezioni delle partecipanti rispetto al conflitto tra Russia e Ucraina, avuto luogo nel periodo in cui l’intervento è stato erogato, è stata adattata, ai fini della ricerca, la Nuclear War Anxiety Scale (Chandler, 1991). Nello specifico, sono stati utilizzati quattro item, ad esempio “La minaccia della guerra ossessiona i miei pensieri”, con una scala di risposta a sette punti, da 1 = “Fortemente in disaccordo” a 7 = “Fortemente d’accordo”.

9. Soddisfazione generale e lavorativa

La soddisfazione generale e la soddisfazione lavorativa sono state valutate attraverso due item (De Carlo et al., 2008). Le partecipanti dovevano rispondere alle domande “Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatta della Sua vita lavorativa?” e “E quanto si ritiene soddisfatta della Sua vita in generale?”. La scala di risposta utilizzata è a sei punti, da 1 = “Molto insoddisfatto” a 6 = “Molto soddisfatto”.

10. Sezione socio-anagrafica

Infine, al termine del questionario è stata inserita una sezione composta da sedici domande allo scopo di raccogliere i dati socio-anagrafici delle madri lavoratrici, pur mantenendone l’anonimato. Le informazioni raccolte riguardano l’età, il numero di figli e l’occupazione svolta, il tempo di lavoro e alcune domande relative alla percezione del congedo di maternità e del rientro al lavoro da parte

delle partecipanti (“Dopo quanti mesi dopo la nascita della/del bambina/o è rientrata al lavoro?” oppure “Ritiene che il lavoro abbia condizionato le Sue scelte di maternità?”). Le domande prevedevano sia risposte chiuse che aperte.

3.2.2 - Intervento psicologico online

L'intervento psicologico è stato suddiviso in quattro sessioni da circa un'ora ciascuna ed è stato guidato da un/a psicologo/a. Le sessioni si sono svolte online, attraverso la piattaforma di Google Meet, una volta a settimana per quattro settimane.

La prima sessione si focalizza sulla respirazione diaframmatica, un tipo di respirazione profonda in cui vengono utilizzati il diaframma, lo stomaco e i muscoli addominali. La respirazione diaframmatica è associata ad una diminuzione dell'ansia (Chen, Huang, Chien & Cheng, 2016), ad un miglioramento dell'attenzione e dell'affettività e ad una diminuzione dei livelli di cortisolo, ormone legato allo stress (Ma, Yue, Gong, Zhang, Duan, Shi, Wei & Li, 2017). Tale tecnica di respirazione è poco invasiva e facilmente applicabile nella vita di tutti i giorni.

La seconda sessione si concentra sui successi e i traguardi raggiunti dalla partecipante, ponendo attenzione alle cause e alle conseguenze di tali successi nella propria vita. Focalizzarsi sui propri successi e comprenderne le origini e gli effetti aiuta a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e affrontare positivamente gli eventi futuri. Per sviluppare queste capacità è stato utilizzato il Three Good Things (King, 2001). Lo scopo dell'esercizio è generare felicità nei partecipanti valorizzando le esperienze positive passate. Alla partecipante viene chiesto di descrivere alcuni dei propri successi più importanti in ambito personale e lavorativo. Successivamente, viene chiesto di concentrarsi sugli aspetti positivi delle esperienze ricordate e sulle risposte emotive che

hanno generato. Infine, si chiede di concentrarsi e riflettere sulle conseguenze che tali eventi hanno avuto sulla propria vita. Focalizzarsi sui propri successi e traguardi e riflettere sugli elementi positivi di tali avvenimenti aiuta a “sintonizzarsi” sulla dimensione positiva della vita. Questo esercizio è associato ad effetti positivi sulla felicità, sull’autoefficacia e sulla performance degli individui (Mongrain & Anselmo-Matthews, 2012; Guo, Lam, Plummer, Cross & Zhang, 2020).

Durante la terza sessione si è utilizzata la tecnica di body focus o body scan (Kabat-Zinn, 1982). Tale esercizio si basa sulle tecniche di mindfulness e prevede lo spostamento dell’attenzione e della consapevolezza lungo tutto il proprio corpo. Questo esercizio è volto al miglioramento della regolazione delle proprie emozioni e permette lo sviluppo di risposte adattive alle sensazioni negative, portando, auspicabilmente, alla riduzione dello stress. Questa tecnica è utilizzata per aiutare l’individuo a focalizzarsi sul *qui et ora*, minimizzando i pensieri intrusivi e/o negativi.

Infine, nell’ultima sessione ci si concentra sul pensiero positivo futuro delle partecipanti. La tecnica utilizzata è quella del Best Possible Self, la quale è associata ad un aumento dell’ottimismo (Meevissen, Peters & Alberts, 2011; Peters, Meevissen & Hanssen, 2013). Alla partecipante viene richiesto di immaginare un futuro in cui tutto è andato in modo ottimale e si è diventati la versione migliore di sé. Questo esercizio è legato alla generazione di emozioni positive e a scelte più efficaci nel proprio futuro. Tale riflessione avviene per tre aree della propria vita: personale, relazionale e lavorativo. Per ogni ambito alla partecipante è richiesto di riflettere sui propri desideri per il futuro, sugli obiettivi che vorrebbe raggiungere e sulle capacità ritenute necessarie per la realizzazione di essi.

Al termine di ogni incontro vengono consegnate due schede alla partecipante. La prima riassume la tecnica appresa durante l'incontro e mostra come poterla applicare in autonomia. La seconda è invece utile per un feedback in vista della sessione successiva.

3.3 - Report del case study

3.3.1 - Presentazione della partecipante

M. ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni ed è una lavoratrice dipendente a tempo indeterminato del servizio scolastico nazionale, ottenuto attraverso il concorso pubblico che ha vinto arrivando seconda in Italia. Al tempo della rilevazione M. lavora full time ed ha due bambine, la prima di due anni e la seconda di cinque mesi. È sposata ed ha usufruito della maternità a partire dall'ottavo mese di gravidanza della bambina più grande ed è rientrata al lavoro 8 mesi dopo la sua nascita, durante il periodo di pandemia di Covid-19. Per tale ragione, una volta rientrata al lavoro si è ritrovata a lavorare in smart working. M. afferma che lavorare da casa l'ha aiutata a gestire meglio l'adattamento al rientro al lavoro. Durante la seconda gravidanza ha preferito richiedere nuovamente la modalità di lavoro agile, piuttosto che chiedere il congedo, per evitare di mettere in difficoltà i propri colleghi caricandoli di lavoro extra. In generale, non ha percepito particolari ostacoli al rientro al lavoro. Inoltre, M. dichiara di essere tesa per quanto riguarda la situazione della guerra tra Russia e Ucraina, ma non per la pandemia di Covid-19.

In generale, M. crede che la maternità abbia abbastanza condizionato il proprio lavoro, sia in termini di scelta che di svolgimento, in quanto ha trovato difficile protrarre il lavoro oltre il normale orario in caso di necessità. Inoltre, ritiene che le normative vigenti sul congedo parentale facoltativo in Italia siano poco adeguate. M. al lavoro si sente “parte di un ingranaggio”, perché crede che il suo lavoro sia “indispensabile” e aiuti a contribuire al funzionamento del sistema di istruzione della regione. La partecipante ha definito il rientro al lavoro “una sfida”, in quanto ha dovuto affrontare la paura del

distacco da sua figlia, nonostante alla fine l'esperienza di rientro sia risultata positiva.

3.3.2 - Osservazioni al Tempo 1

In seguito alla somministrazione del questionario prima dell'intervento psicologico online (T1), M. mostra livelli moderati di credenze rigide di maternità (M = 3.75). Nello specifico, riporta sensi di colpa moderatamente alti in quei momenti in cui essere madre può essere difficile, poiché la maternità è sempre positiva (M = 5.57); mostra livelli moderatamente bassi della percezione che gli altri possono pensare che non ha svolto un buon lavoro come madre (M = 3.50); riferisce pochi sensi di colpa quando lascia i figli con qualcun altro per fare qualcosa per se stessa (M = 2.89); riporta livelli bassi di sfiducia nelle proprie capacità materne, pensando di poter gestire le responsabilità derivanti dall'essere madre (M = 2.75). Con riferimento alle credenze irrazionali nel lavoro, M. riporta un valore medio di 2.38. Nello specifico, emerge una moderata paura del fallimento e della possibilità di commettere errori (M = 3.33); una bassa percezione di dover svolgere il proprio lavoro in maniera impeccabile (M = 2.67); bassi livelli relativi alla necessità di avere il controllo assoluto nel lavoro (M = 2.00); livelli molti bassi di bisogno di approvazione da parte di colleghi/e per essere in grado di svolgere bene il proprio lavoro (M = 1.75). In merito alla percezione delle prospettive occupazionali future, M. mostra livelli moderatamente positivi della dimensione (M = 4.67): la partecipante riferisce che sono molte le opportunità lavorative che la aspettano nel suo futuro professionale (M = 5.00) e che la maggior parte della sua vita professionale si trova davanti a sé (M = 4.33). Anche la soddisfazione di essere genitore è abbastanza alta (M = 4.88): M. riferisce che essere madre è interessante ed è sempre più motivata a fare un buon lavoro come genitore. Riguardo alla spiritualità al lavoro, M. mostra moderati livelli del costrutto (M = 3.39). Nello specifico, si rilevano livelli moderatamente alti di fiducia

e di legame con colleghi/e (M = 4.33) e della percezione che c'è “qualcosa di più grande” di sé che ha un'influenza positiva sul proprio lavoro (M = 4.33); livelli moderatamente bassi che le richieste del proprio lavoro siano coerenti con i propri valori e credenze (M = 3.14); livelli abbastanza bassi che al lavoro ci si imbatta in “qualcosa di più grande”, percependo una forte vitalità difficile da descrivere (M = 2.60). Con riferimento alla percezione di stress, in generale si riportano livelli bassi del costrutto (M = 1.93). Nello specifico, rispetto alla dimensione negativa dello stress, a volte M. si sente nervosa, stressata, arrabbiata o comunque incapace di star dietro a tutte le cose che dovrebbe fare (M = 2.29); rispetto alla dimensione positiva, a volte non si sente in grado di padroneggiare la situazione e il tempo a disposizione (M = 1.57). In merito alla paura del Covid-19, i livelli sono molto bassi (M = 1.14), mentre i livelli associati alla paura della guerra sono abbastanza elevati (M = 6.00): M. riferisce che le possibilità che la guerra colpisca la sua vita siano molto alte. Infine, in merito ai livelli di soddisfazione, M. riferisce livelli moderatamente bassi di soddisfazione lavorativa (M = 3.00) e abbastanza alti di soddisfazione generale della sua vita (M = 5.00).

3.3.3 - Intervento psicologico

Durante il primo incontro dell'intervento psicologico online, in seguito alla respirazione diaframmatica M. riferisce di sentirsi bene e rilassata.

Nell'incontro successivo dichiara di aver praticato gli esercizi di respirazione tutte le sere, ritenendosi soddisfatta anche se ha vissuto gli esercizi come dei compiti a casa. Durante l'esercizio Three Good Things, M. rivive i suoi successi più importanti in ambito lavorativo e familiare. In ambito lavorativo descrive come il suo più grande traguardo la vincita del concorso pubblico che, arrivando seconda classificata in tutta Italia, le ha

permesso di scegliere la sede in cui lavorare e quindi un posto che gradisce. La vincita e le sue conseguenze hanno reso la partecipante più sicura, felice e orgogliosa, migliorando al contempo la propria autostima. Inoltre, M. afferma che le emozioni positive esperite dopo questo successo lavorativo si sono riversate positivamente anche nell'ambito familiare. In quest'ultimo, M. afferma che il suo più grande successo è stato creare una famiglia, costituita dal marito, con cui condivide i propri progetti di vita, e le figlie. In famiglia si sente amata e ciò le fa provare emozioni travolgenti, fiducia in sé stessa, forza e sicurezza. Durante la settimana tra il secondo e il terzo incontro M. comunica che è stata poco bene e per questo non ha svolto gli esercizi di respirazione diaframmatica.

Nel terzo incontro, in seguito all'esercizio di body focus svolto con la guida dello psicologo, M. afferma "per la prima volta in vita mia mi sono rilassata profondamente ed ero focalizzata sul mio corpo". La partecipante, quindi, ha molto apprezzato questa tecnica di mindfulness.

Durante il quarto e ultimo incontro, M. riferisce di aver praticato con costanza l'esercizio body focus, riferendo che lo trova "bellissimo e rilassante". In questa sessione, la partecipante l'esercizio di Best Possible Self. In ambito personale, la partecipante immagina il proprio sé futuro più in forma, recuperando la forma fisica auspicata grazie allo sport e ritagliando dei momenti per sé stessa. In ambito relazionale, M. afferma che in futuro avrà più tempo da dedicare per uscire con i propri amici, che vuole incontrare almeno una volta a settimana, e con i suoi colleghi, con cui desidera condividere le pause pranzo al lavoro. Inoltre, M. afferma di voler diventare più empatica e più paziente con la madre. Per raggiungere questi obiettivi, la partecipante afferma di dover chiedere più aiuto e supporto alla propria rete sociale, al marito, alla madre e alla propria babysitter. Per fare questo, dovrà accettare il fatto che le figlie possono stare anche con altre persone,

oltre a sé stessa, senza che questo sia una tragedia. Infine, in ambito lavorativo M. afferma di voler sostenere il concorso pubblico per avanzare di carriera. Per realizzare questo obiettivo dovrà studiare molto, fare un corso e chiedere supporto nella gestione delle figlie. Inoltre, afferma che per raggiungere tale scopo dovrà richiedere di passare da orario lavorativo full time a part time.

3.3.3 - Osservazioni al Tempo 2

In seguito all'intervento, con riferimento alle credenze rigide di maternità, si rilevano livelli moderatamente bassi del costrutto ($M = 2.92$). M. riferisce livelli moderatamente alti di sensi di colpa quando perde la pazienza con i propri figli ($M = 5.14$); si mostra abbastanza in disaccordo rispetto al fatto che per ciò che riguarda i suoi figli dovrebbe fare tutto da sola ($M = 2.11$) e che se i suoi figli si comportano male, allora gli altri pensano lei sia un cattivo genitore ($M = 2.00$); si mostra moderatamente in disaccordo sul fatto che le altre madri siano migliori di lei nel confortare i propri figli ($M = 1.75$). Rispetto alle credenze irrazionali nel lavoro, M. ne mostra livelli abbastanza bassi ($M = 1.62$). M. si mostra abbastanza in disaccordo sul fatto che è tremendo quando le cose vanno a finire male nel lavoro ($M = 2.00$) e che non riesce ad assumersi dei rischi ($M = 1.67$); mentre si mostra fortemente in disaccordo sul fatto che per sentirsi apprezzata ha bisogno dell'approvazione di colleghi/e ($M = 1.50$) e che deve svolgere al meglio, in maniera impeccabile il proprio lavoro ($M = 1.33$). Con riferimento alla prospettiva occupazionale futura, i livelli sono moderatamente alti ($M = 5.00$): M. percepisce che il suo futuro lavorativo è pieno di possibilità ($M = 5.33$) e che il suo futuro occupazionale le sembra illimitato ($M = 4.67$). Anche i livelli di soddisfazione di essere genitori sono abbastanza alti ($M = 5.25$). Per quanto riguarda i livelli di spiritualità al lavoro, M. mostra moderati livelli del costrutto ($M = 3.56$). Nello specifico, emergono livelli moderatamente

alti di *sense of community* (M = 4.33), in cui M. sente di condividere il significato e lo scopo del proprio lavoro con colleghi/e, di *engaging work* (M = 3.71), riferendo di essere grata per la possibilità di svolgere un lavoro come il suo, e di *spiritual connection* (M = 3.67), dove le credenze spirituali di M. svolgono un ruolo importante nelle decisioni di tutti i giorni. Emergono, inoltre, livelli moderatamente bassi di *mystical experiences* (M = 2.80), dove non sempre M. vive il lavoro come un incanto, perdendo la cognizione del tempo. Con riferimento alle percezioni di stress, i livelli sono molto bassi (M = 1.21): M. riferisce che quasi mai non si è sentita in grado di fronteggiare al meglio i cambiamenti importanti della sua vita (M = 1.43) e che quasi mai si è sentite fuori di sé perché avvenuto qualcosa di inaspettato (M = 1.00). M. riporta, inoltre, livelli molto bassi di paura del Covid-19 (M = 1.00) e abbastanza alti di paura della guerra (M = 5.50), rattristendosi per la possibilità di una guerra nucleare. Infine, M. si mostra abbastanza soddisfatta sia del proprio lavoro (M = 5.00) che della sua vita in generale (M = 5.00).

3.4 - Osservazioni conclusive

Nei precedenti paragrafi si è mostrato il case study di M., madre lavoratrice con due figlie, tratto da uno studio più ampio volto a migliorare la qualità del rientro al lavoro dopo il congedo di maternità.

In primo luogo, M. descrive la maternità e il proprio rientro al lavoro come “una sfida”, nonostante non abbia incontrato particolari difficoltà o ostacoli al ritorno lavorativo. La sfida più grande a cui M. si riferisce è stato il distacco dalla propria figlia, processo tuttavia facilitato dalla possibilità di lavorare da casa. Inoltre, dopo la nascita della seconda figlia, dichiara di aver preferito non richiedere il congedo per paura di sovraccaricare i colleghi. Le dichiarazioni di M. sono in linea con quanto descritto nei capitoli precedenti. La paura del distacco dai propri figli riflette il processo di cambiamento di identità che le madri lavoratrici devono affrontare al rientro al lavoro. Spiteri e Xuereb (2012) affermano che le donne, al rientro al lavoro, passano dall’essere madre a tempo pieno a dover reintegrare il ruolo di lavoratrice. Anche la paura di sovraccaricare i propri colleghi di compiti extra è un pensiero costante nelle madri lavoratrici (Millward, 2006; Stumbitz, Lewis, & Rouse, 2018). Inoltre, M. crede che la maternità abbia influenzato il proprio lavoro in termini di scelta e svolgimento, e afferma che le normative vigenti sono ancora poco adatte rispetto al contesto lavorativo presente in Italia. Nonostante ciò, M. dichiara che il rientro al lavoro è stato un’esperienza che si è risolta positivamente. Infine, afferma come lavorare da casa abbia influito positivamente sul proprio rientro al lavoro dopo la maternità. Questo dovrebbe far riflettere sull’importanza dell’applicazione di politiche lavoro-famiglia flessibili che possano aiutare le madri lavoratrici a migliorare il proprio rientro al lavoro. Infatti, anche Costantini e colleghi (2020) dimostrarono come le politiche lavoro-famiglia sono

associate a miglior atteggiamenti sul luogo di lavoro, tra cui un maggior work engagement e maggior commitment affettivo.

Sia prima che dopo l'intervento psicologico online, M. mostra moderati livelli di spiritualità al lavoro. In effetti, M. ribadisce più volte di sentirsi "parte di un ingranaggio", sentendo che il proprio lavoro sia "indispensabile". Queste frasi riflettono il concetto di spiritualità al lavoro, in quanto indicano l'appartenenza a qualcosa di più grande del sé e la ricerca di un significato e uno scopo fondamentale nel proprio lavoro. Inoltre, sembra dare grande importanza al rapporto con i colleghi, dichiarando di voler passare più tempo con loro durante i pranzi di lavoro e preoccupandosi di sovraccaricarli di lavoro extra se decidesse di andare in congedo.

L'intervento psicologico online sembra essere stato accolto con soddisfazione da M., che lo ha ritenuto "utile e piacevole". Nello specifico, alcune tecniche utilizzate durante l'intervento sono vicine al concetto di mindfulness. Sia la respirazione diaframmatica che il Body Scan sono associate a un rilassamento e a un abbassamento dei livelli di cortisolo, ormone legato allo stress. In uno studio analizzato nella review svolta in questo lavoro di tesi, Jnaneswar e Sulphey (2021) confermano il ruolo predittivo della spiritualità al lavoro sulla mindfulness. Inoltre, Jin e Lee (2019) affermano che la spiritualità al lavoro può aiutare gli individui a superare le difficoltà lavorative, diminuendo i propri livelli di stress. La spiritualità al lavoro sembra quindi legata alle tecniche utilizzate durante l'intervento. Ricerche future potrebbero indagare il ruolo della spiritualità al lavoro all'interno dell'intervento sopra descritto. Inoltre, così come le tecniche utilizzate durante l'intervento psicologico, anche la spiritualità al lavoro è associata ad un aumento del benessere degli individui (Khatri & Gupta, 2017; Liang et al., 2017; Jnaneswar & Sulphey, 2021). Di conseguenza, si potrebbe auspicare che

l'utilizzo di tecniche come la respirazione diaframmatica e il body scan e la promozione della spiritualità al lavoro, possa avere effetti positivi sul benessere delle madri lavoratrici che rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità.

In aggiunta, in generale, l'esercizio Three Good Things si associa positivamente all'autoefficacia, risorsa fondamentale per le madri lavoratrici al ritorno al lavoro dopo la maternità. Come descritto da Dal Corso e colleghi (2020), la spiritualità al lavoro ha un'influenza positiva sull'autoefficacia. Anche in questo caso, si potrebbe ipotizzare che la promozione della spiritualità al lavoro possa aumentare gli effetti di tale esercizio sulle madri lavoratrici. Durante lo svolgimento di quest'ultimo esercizio, M. ricorda come i successi lavorativi passati si siano riversati positivamente anche nell'ambito familiare. Questo suggerisce che c'è stato un arricchimento in famiglia a partire dalla felicità provata in ambito lavorativo. Alcuni esperti hanno sottolineato come ricoprire più ruoli possa essere un vantaggio per gli individui, in quanto le emozioni positive provate in un ambito possono influenzare positivamente anche l'altro (Ma et al., 2021; Costantini et al., 2022). La spiritualità al lavoro sembra avere un'influenza sull'arricchimento lavoro-famiglia (Hassan et al., 2021) e sembrerebbe aumentare gli effetti sullo spillover positivo che avviene tra l'ambito lavorativo e quello familiare.

In conclusione, sebbene l'intervento svolto non sia rivolto direttamente alla promozione della spiritualità al lavoro, tale costrutto potrebbe essere utile per favorire il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità. Tali ipotesi sono da intendere come suggerimenti per le ricerche future. Le organizzazioni dovrebbero quindi concentrarsi sull'applicazione di interventi volti all'apprendimento di tecniche di gestione dell'ansia e dello stress, soprattutto per quanto riguarda le madri lavoratrici. Tali tecniche hanno effetti positivi sia sulla riduzione dello stress, che sull'aumento del benessere individuale

e lavorativo delle dipendenti. L'applicazione di questi interventi può aumentare le risorse personali delle madri lavoratrici, aiutandole ad affrontare al meglio il rientro al lavoro dopo il congedo di maternità. Infine, si auspica l'implementazione da parte delle organizzazioni di azioni e corsi volti allo sviluppo della spiritualità al lavoro dei propri dipendenti, in quanto il costrutto sembra aumentare gli effetti delle tecniche sopradescritte.

CONCLUSIONI

Ancora oggi, le madri lavoratrici devono far fronte a difficoltà e ostacoli sul lavoro, soprattutto quando affrontano la delicata fase del rientro al lavoro dopo la maternità. Gli stereotipi e i pregiudizi legati alla maternità, la poca presenza sul territorio italiano di servizi adibiti all'assistenza infantile, la scarsa applicazione delle politiche organizzative che migliorano l'equilibrio lavoro-famiglia e la generazione di una nuova identità causata dall'integrazione del ruolo familiare e lavorativo sono solo alcune delle sfide che le madri lavoratrici si ritrovano ad affrontare al rientro al lavoro dopo il congedo. Nonostante ciò, le madri lavoratrici hanno a disposizione delle risorse, personali e lavorative, che possono essere utili per migliorare l'adattamento al rientro al lavoro.

L'obiettivo di questo lavoro di tesi era quello di esplorare e meglio comprendere la relazione positiva tra la spiritualità al lavoro e il benessere dei dipendenti, con particolare attenzione alle madri lavoratrici rientrate al lavoro dopo il congedo di maternità. Per questo, si è svolta una review sistematica della letteratura focalizzata sulla relazione tra la spiritualità al lavoro e il benessere individuale dei lavoratori. In effetti, i risultati della revisione degli articoli suggeriscono il ruolo predittivo della spiritualità al lavoro sul benessere dei dipendenti. Inoltre, alcuni articoli hanno messo in luce l'influenza della spiritualità al lavoro su alcune variabili fondamentali all'interno dell'organizzazione, ad esempio sul work engagement, sui comportamenti di devianza organizzativa, sul *thriving at work*, sulla preoccupazione empatica, sul processo di arricchimento lavoro-famiglia, sullo stress lavoro-correlato e su alcune risorse psicologiche come la resilienza e l'autoefficacia. Nonostante la review non prenda in considerazione il campione specifico delle madri lavoratrici, l'analisi effettuata contribuisce ad ampliare le ipotesi per cui la spiritualità al lavoro possa essere considerata

come una risorsa importante per le donne che rientrano al lavoro dopo la maternità, diminuendo il rischio di burnout e migliorando il benessere, i livelli di autoefficacia e resilienza, e il processo di spillover positivo tra l'ambito familiare e quello lavorativo. Anche le osservazioni del case study possono offrire spunti di riflessione. L'intervento psicologico online erogato può rappresentare uno dei possibili interventi organizzativi volti al sostegno dei dipendenti.

Con riferimento ai limiti presenti nel lavoro presentato, si riporta la qualità descrittiva dello studio. Le evidenze riportate fanno riferimento unicamente al case study riportato. Ricerche future potrebbero valutare l'efficacia dell'intervento psicologico online proposto, tenendo in considerazione un numero di partecipanti adeguato e prevedendo un disegno di ricerca randomizzato e controllato. Inoltre, si potrebbero approfondire le relazioni tra le variabili di maggior rilievo nel rientro al lavoro dopo la maternità, con particolare riferimento alla spiritualità al lavoro.

Tuttavia, i risultati di questo lavoro mettono in luce la necessità di implementare interventi volto alla promozione delle risorse personali delle madri lavoratrici, tra cui la spiritualità al lavoro dei dipendenti. Per la promozione di tali interventi appare fondamentale il ruolo dei supervisor. Infatti, i risultati della review evidenziano come il supervisor possa promuovere il benessere dei dipendenti attraverso la mediazione da parte della spiritualità al lavoro. Un ambiente di lavoro positivo è caratterizzato dai valori dell'autenticità, dalla connessione con gli altri, dall'integrità e dalla gratitudine; è un ambiente in cui la persona, la sua crescita e il suo sviluppo personale e professionale sono messi al centro; è un ambiente attento alla prevenzione del rischio di stress lavoro-correlato e alla promozione del benessere dei lavoratori.

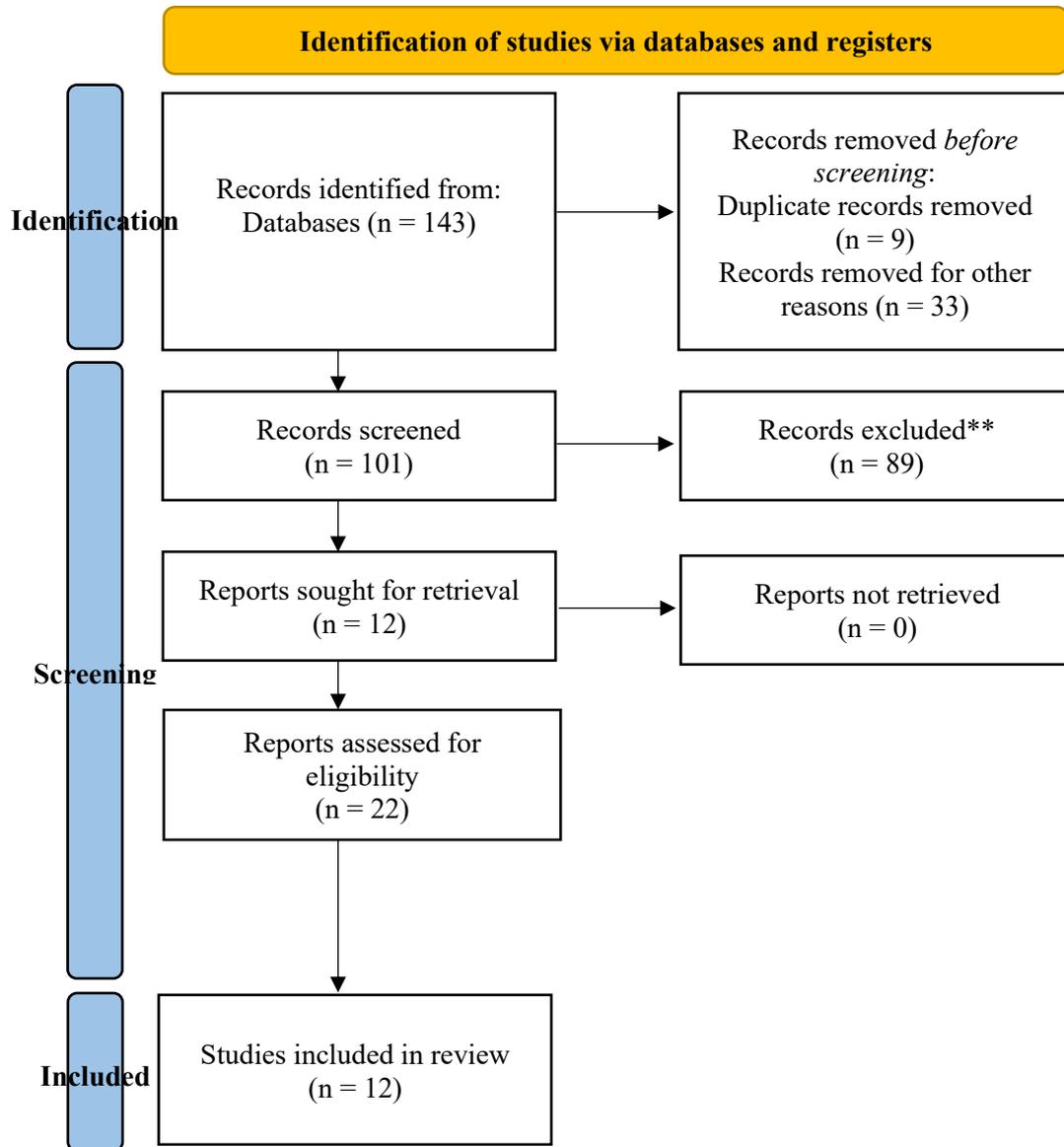
Per migliorare il benessere delle madri lavoratrici, si auspica che le organizzazioni

implementino degli interventi volti sia a migliorare la gestione di ansia e stress al rientro al lavoro, ad esempio attraverso le tecniche utilizzate nell'intervento sopra descritto, sia a stimolare la creazione di un ambiente attento ai bisogni spirituali dei dipendenti. Ad esempio, le organizzazioni potrebbero concentrarsi sulla creazione di un gruppo di lavoro coeso, attraverso azioni che stimolino le relazioni con i propri colleghi attraverso la ricerca di uno scopo in comune; oppure, gli interventi potrebbero essere mirati alla ricerca di un significato più profondo associato al proprio lavoro.

In conclusione, si ribadisce l'importanza della spiritualità al lavoro e la necessità di approfondirne gli effetti sulle madri lavoratrici, in quanto, ad oggi, il tema rimane poco studiato.

APPENDICE

PRISMA 2020 flow diagram per le review sistematiche.



Tratto da Page et al., 2021

BIBLIOGRAFIA

- Aboobaker, N., & Edward, M. (2018). *Modelling the Influences of Workplace Spirituality, Work-Family Integration and Wellbeing at Work on Employee Loyalty: A Study among Faculty Members in Technical Institutions* (Doctoral dissertation, Cochin University of Science and Technology).
- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*.
- Adams, L., Winterbotham, M., Oldfield, K., Large, A., Stuart, A., Murphy, L., ... & Selner, S. (2016). Pregnancy and Maternity-Related Discrimination and Disadvantage. *BIS Research Paper*, (235).
- Addabbo, T., Caiumi, A., & Maccagnan, A. (2012). The Allocation of Time within Italian Couples: Exploring its Unequal Gender Distribution and the Effect of Childcare Services. *Annals of Economics and Statistics*, (105/106), 209. <https://doi.org/10.2307/23646462>
- Ahorsu, D. K., Lin, C.-Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Akhtar, T., & Khan, M. A. (2020). Pregnancy and maternity at workplace, a qualitative study to know the employers' perspective. *J. Evolution Med. Dent. Sci*, 9, 619-624.
- Anderson, E. A., Anbari, A. B., Sun, Y., & Armer, J. M. (2022). A Multiple Case Study of Latina Breast Cancer Survivors Returning to Work With Breast Cancer-Related Lymphedema: Adaptation, Resilience, and Quality of Life. *Hispanic Health Care International*, 15404153221116755.
- Anxo, D., Mencarini, L., Pailhé, A., Solaz, A., Tanturri, M. L., & Flood, L. (2011). Gender Differences in Time Use over the Life Course in France, Italy, Sweden, and the US. *Feminist Economics*, 17(3), 159–195.

<https://doi.org/10.1080/13545701.2011.582822>

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Barigozzi, F., Di Timoteo, C., & Monfardini, C. (2020). Italian Families in the 21st Century: Gender Gaps in Time Use and Their Evolution. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3627049>
- Batson, C. D., Polycarpou, M. P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H. J., Mitchener, E. C., Bednar, L. L., Klein, T. R., & Highberger, L. (1997). Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 105–118. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.105>
- Bell, A., Rajenan, D., & Theiler, S. (2012). Spirituality at work: an employee stress intervention for academics?. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11). 68-82.
- Bertolini, S., Musumeci, R., Naldini, M., & Torrioni, P. M. (2015). Working women in transition to motherhood in Italy. *Journal of Romance Studies*, 15(3), 49-71.
- Bevan, S. (2010). The business case for employees' health and wellbeing. *London: The Work Foundation*.
- Bosoni, M. L., & Mazzucchelli, S. (2018). The invisible gap between public policy and company practices in supporting fatherhood: the Italian case. *Community, Work & Family*, 21(2), 193-208.
- Burns, E., & Triandafilidis, Z. (2019). Taking the path of least resistance: a qualitative analysis of return to work or study while breastfeeding. *International Breastfeeding Journal*, 14(1), 1-13.
- Carluccio, F., Dal Corso, L., Falco, A., & De Carlo, A. (2020). How to positively manage return to work after maternity leave: positive supervisor behaviors to promote

- working mothers' well-being. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27(4), 583-601.
- Chandler, M. A. (1991). Developing a measure of nuclear war anxiety: A factor analytic study. *Humboldt Journal of Social Relations*, 16(2), 39-63.
- Chen, Y.-F., Huang, X.-Y., Chien, C.-H., & Cheng, J.-F. (2016). The Effectiveness of Diaphragmatic Breathing Relaxation Training for Reducing Anxiety. *Perspectives in Psychiatric Care*, 53(4), 329–336. <https://doi.org/10.1111/ppc.12184>
- Ciavolino, E., Sunna, C., De Pascali, P., & Nitti, M. (2016). Women resignation during maternal leave. *Quality & Quantity*, 50(4), 1747-1763.
- Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational support factors and work–family outcomes: Exploring gender differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520-1545.
- Collins, C. (2020). Who to blame and how to solve it: Mothers' perceptions of work–family conflict across Western policy regimes. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 849-874.
- Congedi parentali*. (s.d.). INPS. <https://www.inps.it/dati-ricerche-e-bilanci/attivita-di-ricerca/collaborazioni-e-partnership/congedi-parentali>
- Cos'è il congedo parentale*. (s.d.). Dipartimento per le politiche della famiglia. <https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/cose-il-congedo-parentale/>
- Costantini, A., Dickert, S., Sartori, R., & Ceschi, A. (2020). Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions. *Gender in Management: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/gm-06-2019-0085>
- Costantini, A., Warasin, R., Sartori, R., & Mantovan, F. (2022, January). Return to work after prolonged maternity leave. An interpretative description. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 90, p. 102562). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102562>

- Coulson, M., Skouteris, H., & Dissanayake, C. (2012). The role of planning, support, and maternal and infant factors in women's return to work after maternity leave. *Family Matters*, (90), 33-44.
- Cutillo, A., & Centra, M. (2017). Gender-Based Occupational Choices and Family Responsibilities: The Gender Wage Gap in Italy. *Feminist Economics*, 23(4), 1–31. <https://doi.org/10.1080/13545701.2017.1285041>
- Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Employee burnout and positive dimensions of well-being: A latent workplace spirituality profile analysis. *PloS one*, 15(11), e0242267.
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive supervisor behaviors and employee performance: The serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1834.
- De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2008). *Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo, Qu-Bo*. Milano: FrancoAngeli.
- Declercq, E. R., Sakala, C., Corry, M. P., Applebaum, S., & Herrlich, A. (2014). Major survey findings of listening to MothersSM III: New mothers speak out. *The Journal of perinatal education*, 23(1), 17-24.
- Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53. (Pubblicato nella G.U. 26 aprile 2001, n. 96, S.O.)”.
- Depressione post partum*. (s.d.). Ministero della Salute. <https://www.salute.gov.it/portale/donna/dettaglioContenutiDonna.jsp?lingua=italiano&id=4496&area=Salute%20donna&menu=nascita>
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The leadership quarterly*, 16(5), 807-833.
- Emmons, R.A. (2000). Is spirituality intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3–26.

- Falco, A., Dal Corso, L., Girardi, D., De Carlo, A., Barbieri, B., Boatto, T., & Schaufeli, W. B. (2017). Why is perfectionism a risk factor for workaholism? The mediating role of irrational beliefs at work. *TPM- Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(4), 583-600.
- Falletta, L., Abbruzzese, S., Fischbein, R., Shura, R., Eng, A., & Alemagno, S. (2020). Work reentry after childbirth: predictors of self-rated health in month one among a sample of university faculty and staff. *Safety and Health at Work*, 11(1), 19-25.
- Faraoni, N., Maitino, M. L., & Ravagli, L. (2017). Atena o Demetra? Maternità, cura dei figli e percorsi di carriera. *SOCIOLOGIA DEL LAVORO*, (148), 56–74. <https://doi.org/10.3280/sl2017-148004>
- Fisher, G. G., Valley, M. A., Toppinen-Tanner, S., & Mattingly, V. P. (2016). Parental Leave and Return to Work. In *Research Perspectives on Work and the Transition to Motherhood* (pp. 129–148). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41121-7_7
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gabay, N., & Weinstein, S. (2022). The Conjoint Effect of Workplace Spirituality and Emotional Labour on Service Providers' Wellbeing: A Moderated Mediation Model. *Journal of Human Values*, 28(2), 115-128.
- Garg, N. (2020). Promoting organizational performance in Indian insurance industry: The roles of workplace spirituality and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 21(3), 834-849.
- Gatrell, C. J. (2007). Secrets and lies: Breastfeeding and professional paid work. *Social Science & Medicine*, 65(2), 393–404. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.03.017>
- Gender Equality Index | 2021 | Italy | European Institute for Gender Equality. (2022). Estratto da <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/IT>
- Gibbons, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. *Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations*, 111-131.

- Gjerdingen, D. K., & Debra, F. (1991). Predictors of health in new mothers. *Social Science & Medicine*, 33(12), 1399-1407.
- Gjerdingen, D. K., Froberg, D. G., Chaloner, K. M., & McGovern, P. M. (1993). Changes in women's physical health during the first postpartum year. *Archives of Family Medicine*, 2(3), 277-283
- Gragnano, A., Villotti, P., Larivière, C., Negrini, A., & Corbière, M. (2021). A systematic search and review of questionnaires measuring individual psychosocial factors predicting return to work after musculoskeletal and common mental disorders. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31(3), 491-511.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Grether, T., & Wiese, B. S. (2016). Stay at home or go back to work? Antecedents and consequences of mothers' return to work after childbirth. In C. Spitzmueller & R. A. Matthews (Eds.), *Research Perspectives on Work and the Transition to Motherhood* (pp. 105-128). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41121-7>
- Guo, Y., Lam, L., Plummer, V., Cross, W., & Zhang, J. (2020). A WeChat-based “Three Good Things” positive psychotherapy for the improvement of job performance and self-efficacy in nurses with burnout symptoms: A randomized controlled trial. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 480–487. <https://doi.org/10.1111/jonm.12927>
- Hassan, Z., Tnay, J. S., Sukardi Yososudarmo, S. M., & Sabil, S. (2021). The relationship between workplace spirituality and work-to-family enrichment in selected public sector organizations in Malaysia. *Journal of religion and health*, 60(6), 4132-4150.
- Istituto Nazionale di Statistica ISTAT (12 Novembre 2020). *Esame delle proposte di legge 1818 (murelli) e 1885 (de maria) in materia di lavoro, occupazione e produttività*. Estratto da <https://www.istat.it/it/archivio/250219>
- Istituto Nazionale di Statistica ISTAT (18 Novembre 2019). *CONCILIAZIONE TRA LAVORO E FAMIGLIA, ANNO 2018* [Comunicato Stampa]. Estratto da

<https://www.istat.it/it/archivio/235619>

Istituto Nazionale di Statistica ISTAT (4 Novembre 2021). *Nidi e servizi integrativi per la prima infanzia – Anno educativo 2019-2020* [Comunicato Stampa]. Estratto da <https://www.istat.it/it/archivio/263120>

Italian National Institute of Statistics (ISTAT) (2022), dati estratti 11 ago 2022.

Jaga, A., Bagraim, J., & Williams, Z. (2013). Work-family enrichment and psychological health. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.

Jin, J. H., & Lee, E. J. (2019). The mediating effect of workplace spirituality on the relation between job stress and job satisfaction of cancer survivors returning to work. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3510.

Jnaneswar, K., & Sulphrey, M. (2021). A study on the relationship between workplace spirituality, mental wellbeing and mindfulness. *Management Science Letters*, 11(3), 1045-1054.

Johnston, C., & Mash, E.J. (1989). A measure of parenting satisfaction and efficacy. *Journal of Clinical Child Psychology*, 18(2), 167-175.

Jung, Y. E., & Sung, M. H. (2022). Do parenting stress, work-family conflict, and resilience affect retention intention in Korean nurses returning to work after parental leave?: a cross-sectional study. *Korean Journal of Women Health Nursing*, 28(1), 18-26.

Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4(1), 33–47. [https://doi.org/10.1016/0163-8343\(82\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3)

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.

Khatri, P., & Gupta, P. (2017). Workplace spirituality: A predictor of employee wellbeing. *Asian Journal of Management*, 8(2), 284-292.

King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social*

Psychology Bulletin, 27(7), 798–807.

- Kinjerski, V. (2013). The spirit at work scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace* (pp. 383-402). Springer, New York, NY.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of organizational change management*.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1_23
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2006). MEASURING THE INTANGIBLE: DEVELOPMENT OF THE SPIRIT AT WORK SCALE. *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), A1—A6.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22898605>
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of business ethics*, 81(2), 465-480. Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). The science of workplace spirituality. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 19-42). Routledge.
- Kühnel, J., Bledow, R., & Feuerhahn, N. (2016). When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 983-1002.
- Ladge, J. J., & Greenberg, D. N. (2015). Becoming a working mother: Managing identity and efficacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management*, 54(6), 977-998.
- Liang, J. L., Peng, L. X., Zhao, S. J., & Wu, H. T. (2017). Relationship among Workplace Spirituality, Meaning in Life, and Psychological Well-Being of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(6), 1008-1013.
- Ma, E., Wu, L., Yang, W., & Xu, S. T. (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges—The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 104216.
- Ma, X., Yue, Z.-Q., Gong, Z.-Q., Zhang, H., Duan, N.-Y., Shi, Y.-T., Wei, G.-X., & Li, Y.-F. (2017). The Effect of Diaphragmatic Breathing on Attention, Negative

- Affect and Stress in Healthy Adults. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00874>
- Manna, V., Procentese, F., Di Napoli, I., & Arcidiacono, C. (2021). Helpless Mothers Dropping Out of the Workplace: The Italian Case of Voluntary Resignation. *The Qualitative Report*, 26(4), 1179-1199. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4490>
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). THE EFFECTS OF PERSONAL MEANING AND CALLING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF SPIRITUAL LEADERSHIP. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8–27. <https://doi.org/10.1108/eb028995>
- Marschke, E., Preziosi, R., & Harrington, W.J. (2011). How sales personnel view the relationship between job satisfaction and spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15, 71–110.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.-J., & Abella-Garces, S. (2018). Job satisfaction and work–family policies through work-family enrichment. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 386–402. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2017-0376>
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 233-255.
- Meevissen, Y. M. C., Peters, M. L., & Alberts, H. J. E. M. (2011). Become more optimistic by imagining a best possible self: Effects of a two week intervention. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 42(3), 371–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbtep.2011.02.012>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and*

Organizational Psychology, 79(3), 315–333.
<https://doi.org/10.1348/096317906X110322>

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. *Jossey-Bass*.

Mondo, M., Sechi, C., & Cabras, C. (2019). Psychometric evaluation of three versions of the Italian Perceived Stress Scale. *Current Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-0132-8>

Mongrain, M., & AnselmoMatthews, T. (2012). Do Positive Psychology Exercises Work? A Replication of Seligman et al. (). *Journal of Clinical Psychology*, 68(4), n/a. <https://doi.org/10.1002/jclp.21839>

Normativa. (s.d.). Dipartimento per le politiche della famiglia.
<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/normativa>

Organizzazione Mondiale Sanità. (s.d.). Ministero della Salute.
<https://www.salute.gov.it/portale/rapportiInternazionali/dettaglioContenutiRapportiInternazionali.jsp?area=rapporti&id=1784&lingua=italiano&menu=mondiale>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 178–189.
<https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>

Parcsi, L., & Curtin, M. (2013). Experiences of occupational therapists returning to work after maternity leave. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(4), 252–259.
<https://doi.org/10.1111/1440-1630.12051>

Peters, M. L., Meevissen, Y. M. C., & Hanssen, M. M. (2013). Specificity of the Best Possible Self intervention for increasing optimism: Comparison with a gratitude intervention. *Terapia psicológica*, 31(1), 93–100. <https://doi.org/10.4067/s0718->

- Riva, E. (2013). Workplace work-family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 565-578
- Seiger, C. P., & Wiese, B. S. (2011). Social support, unfulfilled expectations, and affective well-being on return to employment. *Journal of Marriage and Family*, 73(2), 446-458.
- Shaheen, A., & Ghayas, M. M. (2022). Workplace Spirituality, Emotions, and Deviant Workplace Behavior. *Reviews of Management Sciences*, 4(1), 181-191.
- Shava, H., & Chinyamurindi, W. T. (2021). The moderating role of career adaptability on the relationship between workplace spirituality and employee mental and physical health. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 11.
- Sheep, M. L. (2004). NAILING DOWN GOSSAMER: A VALID MEASURE OF THE PERSON-ORGANIZATION FIT OF WORKPLACE SPIRITUALITY. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), B1—B6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862520>
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of business ethics*, 66(4), 357-375.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567–578.
- Spiteri, G., & Xuereb, R. B. (2012). Going back to work after childbirth: Women’s lived experiences. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 30(2), 201–216.
- Stumbitz, B., Lewis, S., & Rouse, J. (2018). Maternity management in SMEs: A transdisciplinary review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 500-522.
- Thomason, E., Flynn, H. A., Himle, J. A., & Volling, B. L. (2014). ARE WOMEN'S PARENTING-SPECIFIC BELIEFS ASSOCIATED WITH DEPRESSIVE SYMPTOMS IN THE PERINATAL PERIOD? DEVELOPMENT OF THE RIGIDITY OF MATERNAL BELIEFS SCALE. *Depression and Anxiety*, 32(2),

141–148. <https://doi.org/10.1002/da.22280>

- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leak (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Vol. 1. Global perspectives on research and practice* (pp. 124–150). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(0), a1457. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Van der Walt, F., & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26(3), 379-389.
- Verniers C, Vala J (2018) Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLoS ONE* 13(1): e0190657. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190657>
- Wiese, B. S. & Heidemeier, H. (2012). Successful return to work after maternity leave: Self-regulatory and contextual influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/15427609.2012.729913>
- Yadav, S., Tiwari, T., Yadav, A. K., Dubey, N., Mishra, L. K., Singh, A. L., & Kapoor, P. (2022). Role of workplace spirituality, empathic concern and organizational politics in employee wellbeing: A study on police personnel. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>