



Relazione 2023

Scoprendo le difficoltà invisibili:
analisi delle sfide del lavoro da remoto e del rischio di
burnout per le donne nel contesto lavorativo moderno

Indice dei contenuti

- 03 Introduzione
- 04 Perché le donne?
- 06 Risultati principali
- 08 Le cinque dimensioni e le 15 sfide
- 10 Disparità regionali
- 11 La dimensione sociale
- 19 La dimensione personale
- 28 La dimensione culturale
- 36 La dimensione della pianificazione
- 44 La dimensione pratica
- 50 Ulteriori sviluppi
- 53 I creatori del progetto BeatBurnout
- 54 Riferimenti



Introduzione

Questo studio ha analizzato le esperienze di 283 donne di otto diversi Paesi europei, Austria, Svezia, Irlanda, Italia, Spagna, Grecia, Polonia e Repubblica Ceca, mettendo in evidenza 15 aspetti critici che influenzano la salute mentale e il benessere delle donne sul luogo di lavoro.

Attraverso una combinazione di dati quantitativi e qualitativi, si è cercato di offrire una visione completa del panorama del lavoro a distanza, sottolineando la necessità di soluzioni proattive che rispondano alle diverse esigenze delle donne che lavorano a distanza.

Nell'ambito del progetto biennale BeatBurnout (Progetto n. 2022-1-SE01-KA220-ADU-000087705), che ha come obiettivo la prevenzione del burnout, sono stati previsti due rapporti che esplorino le sfide che le donne incontrano quando lavorano a distanza, fornendo una visione dal loro punto di vista. Per i lettori e per i datori di lavoro, vi è, dunque, la possibilità di conoscere il punto di vista dei propri dipendenti.

www.beatburnout.eu

Perché le donne?

Sebbene le donne siano più soggette al burnout, molte organizzazioni non dispongono delle conoscenze, delle competenze e delle risorse necessarie per mitigare efficacemente il rischio di burnout, soprattutto nel mondo moderno, in cui il lavoro a distanza/ibrido sta diventando la nuova norma. Nel 2019 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha richiamato l'attenzione sul problema, evidenziando la responsabilità dei datori di lavoro e definendo il burnout come una sindrome associata allo stress cronico – che non viene gestito – sul lavoro.

La rivoluzione del lavoro a distanza ha portato a una rapida trasformazione degli ambienti di lavoro, presentando numerose opportunità ma ha anche mostrato le sfide che le donne devono affrontare, da sole, sul posto di lavoro, in particolare quelle che lavorano a distanza.



Avocado Toast \$5.50
Coffee \$2.50
Tax \$0.76



Abbiamo raccolto le opinioni di donne con background professionali diversi, tra cui ruoli come tecniche, libere professioniste, personale amministrativo, direttrici, consulenti, educatrici, artiste, analiste finanziarie, responsabili della comunicazione, partner delle risorse umane, sviluppatrici, amministratrici delegate, marketer, insegnanti, coordinatrici, manager e ricercatrici, che lavorano almeno un giorno alla settimana da remoto.

La maggior parte delle intervistate lavora nel settore privato (63,1%), il 13,3% nel settore pubblico e il resto in un'organizzazione no-profit. Questa rappresentazione diversificata dei titoli di lavoro e dei settori fornisce una comprensione completa delle sfide uniche affrontate dalle donne che lavorano a distanza in diversi ambiti e settori. La distribuzione dell'età delle intervistate è la seguente: il 30,5% ha un'età compresa tra i 20 e i 30 anni, il 31% tra i 31 e i 40 anni, il 26,1% tra i 41 e i 50 anni, il 12,3% oltre i 50 anni.



Risultati principali in sintesi

I nostri risultati rivelano che il 63% delle intervistate lavora in un'azienda che non ha o non sa se la propria azienda ha una politica di salute mentale/benessere. Inoltre, il 44,4% delle intervistate ritiene che il proprio datore o datrice di lavoro non si preoccupi della loro salute mentale.

I nostri dati rivelano che il 49,3% delle intervistate sperimenta spesso lo stress durante l'orario di lavoro e, in particolare, il 50,2% non dà priorità al proprio benessere mentale. Inoltre, un sostanzioso 28,1% delle donne intervistate non è soddisfatto del proprio lavoro, il che potrebbe essere attribuito a varie ragioni. Questi risultati sottolineano la necessità impellente per le organizzazioni di dare priorità al benessere.

37%

Lavorano per un datore di lavoro che ha una politica sulla salute mentale, mentre il 63% non sa se l'abbiano o no.

35,5%

ha dichiarato che il loro datore di lavoro ha un'ottima conoscenza della salute mentale.

49,3%

dice di sperimentare spesso stress durante l'orario di lavoro.

47,2%

Quasi la metà ha fatto spesso straordinari e il 65,5% ha dichiarato di essere disponibile a rispondere a domande relative al lavoro durante il tempo libero.

47,2%

delle intervistate chiederebbe aiuto in caso di necessità sul lavoro, anche se l'80,5% degli intervistati ritiene di avere colleghi su cui poter contare. La maggior parte di questi individui aveva un'età compresa tra i 20 e i 30 anni e il 73% di loro lavorava a distanza.

Le cinque dimensioni

Lo studio ha evidenziato 15 aspetti critici in relazione al benessere delle donne che lavorano a distanza, raggruppati in cinque dimensioni.

Le cinque dimensioni e i quindici aspetti critici sono:

La dimensione sociale

1

Interazioni sociali, riaffermazione e apprezzamento
Pressione da parte della cultura aziendale/dirigente
Collaborazione, espressione sviluppo

La dimensione personale

2

Consapevolezza di sé e cura di sé
Fattori motivazionali intrinseci ed estrinseci
Solitudine e isolamento

La dimensione culturale

3

Comunicazione all'interno del team e dell'organizzazione
Relazioni, fiducia e cultura del lavoro
Pregiudizi di genere

La dimensione della pianificazione

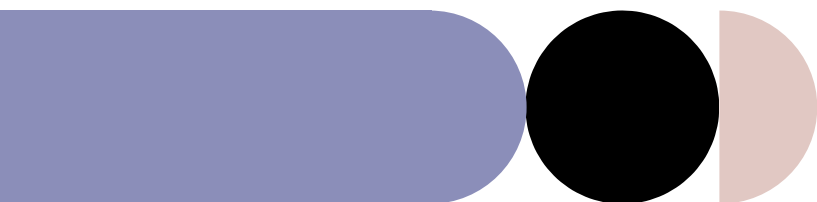
4

Gestione di più compiti
Equilibrio vita-lavoro
Multitasking e gestione del tempo
Struttura di lavoro a distanza

La dimensione pratica

5

Bilanciare il carico di lavoro con i congedi per malattia e l'assistenza a domicilio
Attrezzature tecniche ergonomiche e spazio adeguato a casa



Questi quindici aspetti sono stati analizzati attraverso quattro lenti diverse per creare una comprensione più profonda di ogni prospettiva: Percezione e sentimento; Struttura e processi; Leadership e Self-leadership; Cultura e norme.

Percezione e sentimento L'obiettivo principale del nostro studio non era solo quello di raccogliere dati concreti, ma anche di approfondire la comprensione delle emozioni, delle esperienze e delle percezioni riguardo al benessere mentale durante il lavoro a distanza, focalizzandoci in particolare sulle storie delle donne. Abbiamo voluto includere la percezione personale, ponendoci domande come: Come possiamo considerare e includere personalità ed esigenze diverse? Come possiamo assicurarci di comprendere le diverse situazioni delle donne?

Struttura e processi

Nel nostro studio, abbiamo approfondito il ruolo cruciale della struttura e dei processi nell'esperienza del lavoro a distanza per i dipendenti. Abbiamo esplorato le sfumature della navigazione all'interno dei sistemi e delle procedure organizzative, evidenziando le sfide uniche e le opportunità che si presentano nei contesti di lavoro a distanza, focalizzandoci sulle esperienze delle donne. Ci siamo chiesti come possiamo affrontare i processi e le strutture già esistenti. In che punto si trovano le organizzazioni attualmente e come possono creare processi che non diventino obsoleti? Quando è necessario adattarsi e cambiare, e quando no?

Leadership e autogestione

Abbiamo approfondito le complesse sfide legate alla leadership e all'autogestione affrontate dalle donne in ambienti di lavoro remoto. Il nostro obiettivo è stato quello di esplorare gli ostacoli che si presentano quando le strategie di leadership tradizionali non riescono ad adattarsi al contesto virtuale del lavoro, nonché le difficoltà che i dipendenti incontrano nello sviluppare capacità di autoguida. Attraverso le esperienze delle donne, il nostro studio ha evidenziato l'urgente necessità di affrontare i limiti e le carenze degli approcci tradizionali alla leadership e allo sviluppo delle competenze di autogestione. Quali tipi di leadership promuovono le organizzazioni e quali tipi di leadership desiderano le persone? Come possono le organizzazioni sostenere i dipendenti nello sviluppo della conoscenza di sé e promuovere la leadership all'interno dell'organizzazione?

Cultura e norme

In questa sezione, abbiamo analizzato le difficoltà che le dipendenti devono affrontare negli ambienti di lavoro a distanza. Abbiamo cercato di capire come le culture e le norme organizzative consolidate non riescano ad adattarsi o a sostenere le sfide uniche affrontate dalle donne che lavorano a distanza. Esaminando l'impatto di queste sfide culturali e normative sulle esperienze individuali e sulle prestazioni organizzative complessive, abbiamo cercato di scoprire le possibili conseguenze della mancata considerazione di questi aspetti critici nei contesti di lavoro a distanza. Cosa significa agire in base ai valori? Come si sviluppa una norma? Come può un'organizzazione prendere il controllo della cultura che ha creato o ha la capacità di farlo?



Disparità regionali rivelate dalle risposte al sondaggio

Ci sono state variazioni tra i Paesi intervistati, ma vogliamo sottolineare che le risposte ricevute da alcuni di essi sono troppo poche per poter trarre conclusioni sulle differenze regionali; tuttavia, questi sono i risultati che abbiamo trovato rilevanti.

In Spagna, la maggior parte delle intervistate ha lavorato per un massimo di otto ore al giorno.

In Italia, la maggior parte delle donne ha riferito di aver affrontato problemi legati alle attrezzature mentre lavorava da remoto.

La Polonia, ha registrato la percentuale più alta di donne che lavorano in un'azienda con una politica sulla salute mentale, mentre l'Italia e la Grecia hanno registrato il numero più basso. Le donne austriache hanno segnalato con maggiore probabilità un supporto inadeguato sul posto di lavoro, mentre le donne svedesi hanno riferito di avere meno opportunità di avanzamento di carriera rispetto agli uomini e agli altri Paesi.

Un numero esiguo di donne, nella Repubblica Ceca, ha dichiarato di seguire una dieta abbastanza sana, mentre un numero esiguo di donne in Polonia e Grecia ha dichiarato di avere uno stile di vita attivo.

Infine, in Irlanda, le donne hanno riferito in misura maggiore che datori e datrici di lavoro hanno una comprensione e una conoscenza limitate dei problemi di salute mentale.

La dimensione sociale

Questa sezione sottolinea l'importanza delle interazioni sociali, del senso di appartenenza e dell'espressione emotiva sul posto di lavoro, sia dal punto di vista individuale ma anche del team, in un ambiente di che utilizza il lavoro da remoto.

Il modo in cui comunichiamo, cambia lavorando a distanza, mentre le nostre esigenze come esseri umani rimangono le stesse. Facciamo riferimento anche della pressione esercitata dalla cultura aziendale e dai dirigenti, che a volte è implicita.



Interazioni sociali,
riaffermazione e apprezzamento



Pressione da parte della cultura
aziendale/del manager



Collaborazione,
espressione e sviluppo

Interazioni sociali, riaffermazione e apprezzamento

L'interazione sociale e il senso di appartenenza sono importanti per il nostro benessere. Poiché siamo creature sociali, abbiamo un bisogno fondamentale di connessione con gli altri, anche sul lavoro. La qualità dell'ambiente sociale sul lavoro è correlata alla salute mentale dei dipendenti (Repetti, R. L, 1987) e un basso livello di supporto sociale è stato collegato a un aumento dell'attività di stress (Ozbay, F. et al. 2007).

La maggior parte delle intervistate nel nostro studio prova un senso di appartenenza al lavoro (70%), ma il 30% delle intervistate ha riferito di non sentirsi incluso o di non provare un senso di appartenenza (senza distinzione tra lavoratori remoti a tempo pieno e remoti ibridi), quindi c'è sicuramente un margine di miglioramento.

Quando sperimentiamo interazioni sociali positive sul lavoro, ci sentiamo apprezzati e rispettati, il che può aumentare la nostra autostima, la fiducia in noi stessi e persino favorire la resilienza contro lo stress (Ozbay, F. et al. 2007). Sebbene il lavoro a distanza non fornisca lo stesso livello di connessione delle interazioni di persona, la comunicazione virtuale può comunque soddisfare il nostro bisogno di interazione sociale e aiutarci a sentirci più connessi agli altri, ma potrebbe richiedere nuovi strumenti, modi e comportamenti.

Nella nostra indagine, solo il 32,8% delle intervistate chiederebbe aiuto in caso di necessità sul lavoro, anche se l'80,5% ritiene di avere colleghi e colleghe su cui poter contare. La maggior parte di queste persone aveva un'età compresa tra i 20 e i 30 anni e il 73% lavorava a distanza. Ciò suggerisce che la ricerca di assistenza può essere più difficile per chi lavora in un ambiente completamente remoto e per le dipendenti più giovani, che potrebbero sentirsi meno sicure.

Sebbene sia più difficile creare forti connessioni sociali attraverso lo schermo e quindi difficile per chi lavora completamente a distanza, vogliamo notare che il lavoro a distanza è destinato a rimanere e le aziende devono adattarsi e sviluppare il loro modo di lavorare. Una differenza importante a seconda che si lavori da remoto o in modo ibrido è il livello di comunicazione non verbale possibile. Le interazioni di persona consentono lo scambio di segnali non verbali come le espressioni facciali, il linguaggio del corpo e il tono di voce, che possono svolgere un ruolo fondamentale nella creazione di fiducia e di rapporti con gli altri. Al contrario, le interazioni a distanza tramite schermo possono essere limitate in termini di quantità di comunicazione non verbale possibile, il che può rendere più difficile costruire forti legami sociali.

“Le persone hanno difficoltà a carpire e leggere quello che dico attraverso uno schermo”.

>>> Donna, Svezia

“Nella mia posizione è più facile “leggere la stanza” fisicamente, ma richiede relazioni più profonde con le dipendenti che lavorano in digitale”.

>>> Donna, Svezia

Alcune intervistate hanno espresso un senso di sollievo nel lavorare da remoto, perché sentivano di potersi concentrare meglio, mentre altri si sono sentiti in difficoltà perché i figli o il partner erano a casa, e non c'era l'assetto o lo spazio giusto.

Un'altra differenza è il livello di distrazione: quando si partecipa a riunioni digitali rispetto a quelle fisiche, potrebbe essere più facile essere distratti da altre notifiche, e-mail o attività che spuntano o semplicemente perdere la concentrazione. Inoltre, le interazioni a distanza possono mancare dello stesso livello di spontaneità e di naturalezza che può essere presente nelle interazioni di persona. Questo può rendere più difficile costruire un senso di cameratismo e di esperienza condivisa con gli altri.

È importante notare, tuttavia, che la potenziale mancanza di connessione sociale e di affermazione sul lavoro può essere un problema anche per i dipendenti che lavorano in uffici fisici. Tuttavia, il lavoro a distanza crea nuove sfide in termini di costruzione della fiducia e dei legami sociali, poiché i lavoratori a distanza potrebbero non avere le stesse opportunità di interazioni casuali e conversazioni informali con i colleghi. Affrontando queste sfide, i datori di lavoro possono aiutare i lavoratori a distanza a creare forti legami sociali e a prosperare nel loro ruolo.

Percezione e sentimento

I dipendenti che non hanno legami sociali e non ricevono feedback o riconoscimenti adeguati possono sentirsi isolati, sottovalutati e demotivati, con conseguente diminuzione della soddisfazione lavorativa e aumento dello stress. Il lavoro a distanza può esacerbare questi sentimenti, poiché la comunicazione virtuale può non fornire lo stesso livello di interazione sociale e di segnali non verbali delle interazioni di persona. Ciò può creare un senso di disconnessione e difficoltà nel creare fiducia e rapporti con i colleghi, con conseguenze negative sulla salute mentale e sul benessere generale.

Struttura e processi

In un mondo fisico è più facile capire e interpretare le connessioni sociali, ci affermiamo l'un l'altro in modo naturale, mentre quando si lavora da remoto c'è bisogno di un'altra struttura perché ciò avvenga. La chiacchierata spontanea, il sorriso a un collega di passaggio, il commento "ottimo lavoro" del vostro manager potrebbero non avvenire con la stessa naturalezza attraverso i canali di comunicazione digitali. L'assenza di strutture, processi e opportunità di interazione sociale, di pause regolari durante la giornata, di conversazioni informali e di attività di team building può anche aumentare il senso di isolamento, con un impatto negativo sulla salute mentale.

Leadership e autogestione

L'affermazione e il sostegno che ricevete dal vostro manager possono essere fondamentali per il vostro benessere, ma i dipendenti sono diversi e hanno bisogno di un sostegno diverso nelle varie fasi. Ad esempio, di solito si ha bisogno di maggiore sostegno quando si è nuovi in azienda o quando si devono affrontare compiti impegnativi. La mancanza di feedback o di riconoscimento da parte del manager può contribuire alla sensazione di isolamento e di sottovalutazione; come già detto, il lavoro a distanza richiede nuove strutture perché ciò avvenga. Ma questo comporta anche una maggiore responsabilità per i leader, che devono capire e sapere come costruire la fiducia, come percepire quando un dipendente ha bisogno di sostegno e come costruire connessioni individuali a distanza. La gestione di sé è un'altra dimensione, in cui c'è anche la responsabilità da parte dei dipendenti di chiedere supporto e feedback quando necessario.

Cultura e Norme

La cultura e le norme possono contribuire al problema non valorizzando le interazioni sociali, le conferme e le riaffermazioni; gli studi hanno anche dimostrato che le donne possono affrontare ulteriori sfide e pregiudizi in situazioni di lavoro a distanza. La mancanza di festeggiamenti o riconoscimenti per i risultati raggiunti può contribuire alla sensazione di sottovalutazione; un altro esempio che alcuni delle nostre intervistate hanno notato durante le interviste e che è stato poi confermato dalla nostra indagine è che molti delle nostre intervistate ritenevano che fosse difficile chiedere aiuto lavorando a distanza, il che potrebbe essere un'indicazione di scarse connessioni sociali tra dipendenti e manager. Gli incontri sociali fisici di tanto in tanto per creare legami e allineare l'azienda possono essere una parte importante anche se un'azienda ha scelto di adattare una cultura del lavoro completamente a distanza.

Pressione da parte della cultura aziendale/del manager

“Le persone più esperte non capiscono che ci vuole tempo per imparare, non c'è empatia”.

>>> Donna, Italia

Solo il 36,5% delle donne intervistate ha dichiarato che il proprio datore di lavoro ha una buona conoscenza della salute mentale. Questo lascia molto al caso e c'è il rischio che le aziende, non sapendo, implementino culture e strutture che possono lavorare contro il benessere mentale, con guadagni a breve termine per costi a lungo termine.

Questo aspetto riguarda le donne del nostro studio che subiscono la pressione della cultura aziendale, dei dirigenti e dei colleghi e la mancanza di controllo. Ad esempio, la pressione ad essere sempre disponibili, la sensazione di non avere il controllo del tempo o dei compiti, la sensazione di essere sempre in cima alle cose e di essere incoraggiate a provare un senso di urgenza che potrebbe portare a uno stress malsano. Il 13,4% dei partecipanti al nostro studio ritiene di non poter influire sulla propria situazione lavorativa e la mancanza di controllo è un fattore scatenante che porta al burnout. La pressione vissuta è spesso difficile da spiegare e talvolta da afferrare, poiché molti fattori entrano in gioco, ma quando si lavora a distanza potrebbe essere più evidente che stiamo ancora lottando con i ruoli di genere quando le barriere del lavoro e della vita privata si confondono. Ad esempio, ci si aspetta che le donne siano costantemente disponibili e reattive, nonostante sentano allo stesso tempo la pressione delle responsabilità a casa.

Percezione e sentimento

I dipendenti possono avere la sensazione di non potersi staccare dal lavoro e di essere costantemente reperibili, con conseguente sensazione di ansia e pressione ad essere sempre "online". Altri dipendenti possono invece apprezzare il proprio lavoro e desiderare di dedicargli più tempo. In ogni caso, i e le dipendenti dovrebbero essere incoraggiati ad avere un equilibrio tra lavoro e vita privata, sia per il bene del singolo che per quello dell'azienda a lungo termine. Come già detto, lavorare richiede consapevolezza di sé, conoscere le proprie esigenze e i propri limiti ed essere in grado di esprimerli.

Struttura e processi

Le strutture organizzative possono essere modellate dai comportamenti e dalle abitudini che un'azienda incoraggia, anche quando queste azioni sono sottili o ambigue. Quando un'azienda elogia il lavoro straordinario, si aspetta risposte immediate o lascia intendere sottilmente che stare in ufficio è meglio che lavorare da remoto, può creare una struttura o una cultura dalle conseguenze impreviste.

Dal punto di vista del genere, una cultura aziendale che sottolinea la disponibilità costante e l'urgenza potrebbe colpire in modo sproporzionato le donne, che spesso si assumono maggiori responsabilità di cura. Per esempio, se ci si aspetta risposte immediate a e-mail o messaggi, questo può portare a un bisogno incessante di controllare e rispondere alle comunicazioni, anche al di fuori del normale orario di lavoro. Questo potrebbe essere uno dei motivi per cui il 65,5% delle intervistate nel nostro studio è disponibile a rispondere a domande relative al lavoro quando non è al lavoro. Di conseguenza, le donne possono avere difficoltà a bilanciare lavoro e vita privata, aggravando potenzialmente le disuguaglianze di genere sia all'interno dell'azienda che nella società in senso lato. Stabilire confini chiari tra lavoro e vita privata è fondamentale per promuovere un ambiente di lavoro più equo e solidale.

Leadership e autogestione

Una cultura aziendale caratterizzata dalla mancanza di controllo e da un'elevata pressione avrà un impatto negativo sul benessere mentale dei e delle dipendenti. Una leadership efficace e le pratiche di gestione autonoma sono essenziali per contrastare questi effetti, favorendo un ambiente di lavoro solidale ed equilibrato che promuova il benessere dei dipendenti. Una cultura aziendale ad alta pressione può compromettere gli effetti che potrebbe avere sulla salute mentale e sulla gestione autonoma, rendendo difficile per i dipendenti dare priorità alla cura di sé e mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. A lungo andare, ciò può comportare un aumento dello stress, una diminuzione della produttività e un maggior rischio di burnout. Mettere le persone in condizione di assumere il controllo della propria vita lavorativa, di stabilire dei limiti e di dare priorità al benessere mentale può essere un costo contenuto per qualsiasi azienda.

Cultura e norme

La cultura di essere sempre disponibili e di sentire un senso di urgenza può diventare normalizzata all'interno di un'organizzazione. Questo può essere particolarmente difficile da cambiare se è radicato nella cultura da molto tempo. È importante che le aziende promuovano attivamente una cultura di equilibrio tra lavoro e vita privata e di rispetto del tempo e del benessere dei dipendenti. Dal punto di vista dell'azienda, i dipendenti che lavorano a distanza dovrebbero essere incoraggiati a riflettere sulle proprie motivazioni alla ricerca della perfezione e a individuare i modi per gestire questa pressione in modo sano.

Collaborazione, opinioni e sviluppo

“Il mio capo sentiva che c'era qualcosa che non andava in me, che non stavo più bene, che forse ero esausta, così mi ha avvicinato e ne abbiamo parlato. Ma non mi ha offerto alcuna soluzione concreta, era solo un'apparenza. Così ho finito per lasciare l'azienda.”

>>> Donna, Repubblica Ceca

Dibattiti e studi recenti hanno dimostrato che le donne sono più inclini ad abbandonare il proprio posto di lavoro; quando ci si trova di fronte a una situazione per la quale non si può fare nulla o quando non si riceve il sostegno necessario, andarsene può sembrare l'unica opzione possibile. Abbiamo chiesto se le intervistate del nostro studio ritenevano che la cultura aziendale in cui lavoravano incoraggiasse e sostenesse l'espressione delle loro esigenze e dei loro sentimenti, la risposta è stata piuttosto scioccante: meno della metà delle donne (47,8%) riteneva di lavorare in un'azienda che le sosteneva.

L'11,3% ha dichiarato che l'azienda per cui lavora non sostiene la sua crescita individuale, mentre il 10,9% ritiene di non poter sviluppare le proprie competenze presso il suo attuale datore di lavoro. Si potrebbe obiettare che potrebbe trattarsi solo di un cattivo abbinamento tra dipendente e datore di lavoro o che si ha la responsabilità individuale di andare avanti, ma c'è anche una responsabilità del datore di lavoro, che deve assicurarsi che i dipendenti si sentano sicuri di esprimere le proprie opinioni.

Nel corso degli anni, numerosi studi hanno dimostrato che le regole dei sentimenti sono applicate in modo diverso a uomini e donne. Le emozioni delle donne, come la rabbia, la tristezza e la frustrazione, sono generalmente giudicate più duramente di quelle degli uomini.

Ad esempio, le donne che piangono al lavoro possono essere viste come deboli o poco professionali, mentre si presume che gli uomini abbiano a che fare con fattori esterni. Allo stesso modo, gli uomini arrabbiati possono essere percepiti come capaci ed efficaci, mentre le donne che manifestano la stessa emozione possono essere viste come non competenti o incompetenti (Weber, 2005).

Le ricerche hanno dimostrato che le organizzazioni che coltivano una cultura in cui le varie emozioni possono essere espresse liberamente, sperimentano numerosi benefici. Questi includono una maggiore creatività, migliori relazioni con i colleghi, affidabilità e produttività (Michael Parke & Rob Morris, 2017).

Percezione e sentimento

Non poter esprimere liberamente opinioni, esigenze o sentimenti può portare a frustrazione, ansia e stress, non essere in grado di essere autentici e di essere ciò che si è. Dal punto di vista delle donne, ci sono dei limiti da considerare su come, quando e perché esprimere le proprie esigenze, ma la domanda rimane. Sono le donne a doversi adattare alle regole o è giunto il momento di adattare le nostre culture lavorative in modo da abbracciare e rispettare le differenze, così da poter sfruttare il potenziale di tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere.

Struttura e processi

Le strutture e i processi organizzativi possono inavvertitamente creare barriere per alcuni gruppi di dipendenti, come le donne o le minoranze, limitando il loro accesso alle opportunità di crescita e sviluppo. Le organizzazioni possono non disporre di sistemi adeguati per fornire e ricevere feedback su prestazioni, processi o altri aspetti dell'ambiente di lavoro. L'attenzione agli obiettivi a breve termine, a scapito della crescita e della sostenibilità a lungo termine, può creare un ambiente in cui i dipendenti si sentono spinti a privilegiare i risultati immediati rispetto al proprio benessere e sviluppo. Una struttura gerarchica rigida può limitare la comunicazione aperta, ostacolare la collaborazione e rendere difficile per i dipendenti condividere idee o preoccupazioni con i superiori. Questo può portare i dipendenti a sentirsi privi di potere e di sostegno.

Leadership e autogestione

I leader sono una delle principali forze trainanti per la creazione di una cultura del lavoro sana, in cui le emozioni sono libere (Parke e Morris, 2017). Alcuni leader possono avere un approccio autocratico o eccessivamente controllante, che può ostacolare la creatività, la collaborazione e l'impegno dei dipendenti. D'altro canto, una leadership eccessivamente permissiva o poco incisiva può portare a una mancanza di direzione e di responsabilità. I leader che non riescono ad articolare una visione chiara e una direzione strategica per l'organizzazione possono far sentire i dipendenti incerti sui loro ruoli, sulle loro responsabilità e sullo scopo generale del loro lavoro. In generale, i manager e i leader di un'azienda hanno la responsabilità di sviluppare e sostenere i dipendenti, anche comprendendo le differenze e creando fiducia in modo che i dipendenti possano esprimere le loro esigenze.

Cultura e norme

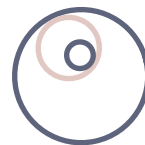
Un ambiente in cui i dipendenti non si sentono in grado di esprimere le proprie idee o opinioni può ostacolare la creatività e l'innovazione e limitare la capacità dell'organizzazione di adattarsi e crescere. Una cultura che scoraggia l'espressione aperta può creare un'atmosfera di frustrazione e insoddisfazione, con un impatto negativo sul morale, sul coinvolgimento e sulla fidelizzazione dei dipendenti. Quando i dipendenti non si sentono in grado di esprimere le proprie preoccupazioni o di affrontare apertamente i conflitti, le questioni irrisolte possono aggravarsi, danneggiando ulteriormente le relazioni, la fiducia e le dinamiche generali del team.

La dimensione personale

La dimensione personale si concentra sulle differenze individuali, le esperienze, le esigenze, le responsabilità e la cura di sé per il benessere mentale, evidenziando anche il ruolo cruciale del datore di lavoro nel sostenere i dipendenti a riconoscere e dare priorità alla propria salute mentale e incoraggiare l'auto-guida.



Consapevolezza e cura di sé



Fattori di motivazione
intrinseca ed estrinseca



Isolamento e solitudine

Consapevolezza e cura di sé

È difficile parlare di benessere mentale senza parlare della responsabilità individuale. Tutti dobbiamo prenderci cura dei nostri bisogni fondamentali e conoscere noi stessi. Siamo tutti diversi, reagiamo in modo diverso e soprattutto abbiamo esigenze diverse. Nonostante le differenze individuali nelle reazioni emotive, nei bisogni e nei sentimenti, i datori di lavoro hanno un ruolo cruciale nel sostenere i dipendenti a riconoscere e rispettare i propri limiti e a dare priorità alla propria salute mentale. Questo non solo è vantaggioso per i dipendenti, ma contribuisce anche a creare una cultura del lavoro resiliente, con un potenziale risparmio sui costi. È sempre più importante che i dipendenti abbiano capacità di gestione autonoma per adattarsi alle condizioni competitive e in rapido cambiamento delle aziende (Teloren et al. 2021).

Nel nostro studio abbiamo scoperto che ben il 32,5% delle intervistate non dorme abbastanza (7-8 ore) ogni giorno, il 45% ha uno stile di vita attivo (almeno 2,5-5 ore di attività fisica/allenamento di intensità moderata a settimana) e il 66,5% mangia in modo abbastanza sano. La maggior parte delle intervistate non dà priorità al proprio benessere (50,2%) e circa il 20% non sa come reagire in caso di stress. Il 56% di coloro che non danno priorità al proprio benessere, ha riportato frequenti sensazioni di stress, mentre il 42% non dorme abbastanza.

Tuttavia, è difficile determinare la causalità, poiché tutti i fattori sono interconnessi e possono influenzarsi a vicenda.

Sebbene sia impossibile discutere le ragioni alla base del comportamento e, le reazioni di ciascun individuo, è importante notare che in un ambiente di lavoro da remoto i confini tra vita privata e vita lavorativa si confondono. Pertanto, diventa responsabilità del datore di lavoro prendersi cura della salute mentale dei propri dipendenti sul posto di lavoro, che in un mondo da remoto è la propria casa, creando culture lavorative sostenibili che non incoraggino lo stress senza recupero e normalizzino il “senso di urgenza”, ma soprattutto che incoraggino i dipendenti a comprendere i propri bisogni e sostengano l'organizzazione autonoma del proprio tempo.

“Dopo molti anni di esperienza, sono arrivata a un punto in cui posso stabilire i miei confini quando si tratta di lavoro”.

>>> Donna, Grecia

La cura di sé in un ambiente di lavoro significa prendersi cura di sé fisicamente, emotivamente e mentalmente, per mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Si tratta di riconoscere e rispondere ai segnali e alle esigenze del corpo, come fare pause quando necessario, dormire a sufficienza, mantenersi idratati e mangiare bene. La cura di sé comprende anche la definizione di limiti, l'assertività nel comunicare le proprie esigenze e la priorità di attività al di fuori del lavoro che promuovano il rilassamento e la riduzione dello stress. Una delle intervistate ha fornito una preziosa intuizione, affermando: "Dopo molti anni di esperienza, sono arrivata a un punto in cui riesco a stabilire i miei confini quando si tratta di lavoro", sottolineando che la definizione dei confini è un'abilità che può essere sviluppata nel tempo con il giusto supporto da parte dell'ambiente di lavoro.

Percezione e sentimento

L'autoconsapevolezza e la cura di sé sono fondamentali per tutti i dipendenti, in particolare per quelli che lavorano da remoto. È tuttavia degno di nota che il 50,2% delle nostre intervistate non dia priorità al proprio benessere mentale. Le ragioni individuali per cui non si dà priorità al benessere mentale possono variare e sono influenzate dalle circostanze, come le aspettative di essere sempre disponibili, l'incapacità di stabilire dei limiti o la pressione a fare straordinari a causa di scadenze ravvicinate. Ci sono donne che scelgono di fare gli straordinari: di solito sono le donne che danno priorità all'autoconsapevolezza e alla cura di sé e che possono sentirsi più padrone del proprio lavoro e dunque meglio attrezzate per gestire queste sfide.

Struttura e processi

La mancanza di strutture, processi e conoscenze sulla cura di sé sul posto di lavoro può rendere difficile per le donne darle priorità e praticarla, e può anche portare a culture lavorative malsane. Lavorare per molte ore e per un periodo prolungato può portare al burnout, con effetti negativi sulla salute fisica e mentale. Questo può manifestarsi con disturbi del sonno, irritabilità e mancanza di concentrazione. Lo stress cronico e il burnout sono stati associati a condizioni fisiche durature come emicrania, depressione, ansia e diminuzione della produttività lavorativa (University of Phoenix, 2023).

Il lavoro a distanza sfuma i confini tra lavoro e vita privata, contribuendo anche a rendere difficile stabilire dei limiti. Secondo McKinsey, nel rapporto "Women in the Workplace 2022", le donne che lavorano a distanza, anche se solo parzialmente, riferiscono di provare un maggiore senso di sicurezza psicologica rispetto a quelle che lavorano in uffici tradizionali, il che indica che è anche più importante avere politiche e processi per individuare i pregiudizi e agire di conseguenza. Il lavoro a distanza e ibrido, può offrire una tregua dai pregiudizi, ma non sostituisce il cambiamento sistemico, che è problematico e importante da comprendere, tenere in considerazione e agire come datore di lavoro.

Leadership e autogestione

La leadership e l'autogestione svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere e sostenere la consapevolezza e la cura di sé. I leader dovrebbero modellare abitudini di lavoro sane e dare priorità al benessere dei propri dipendenti, mentre questi ultimi dovrebbero assumersi la responsabilità della propria cura di sé e stabilire dei limiti che supportino il loro benessere. Nell'ambiente d'ufficio, ci sono fattori esterni che vengono monitorati attentamente, come l'orario di arrivo, l'orario d'ufficio e il comportamento sul lavoro, mentre in un ambiente remoto può essere difficile per i dipendenti controllare questi elementi. Di conseguenza, i manager dovrebbero incoraggiare i loro dipendenti ad adottare metodi di controllo interni piuttosto che affidarsi a fattori esterni. Questo obiettivo può essere raggiunto promuovendo una cultura di autogestione all'interno dell'organizzazione (Telore et al. 2021).

Cultura e norme

La cultura e le norme di un'azienda possono sostenere o ostacolare la conoscenza e la cura di sé. Le aziende che danno priorità alla produttività e al superlavoro possono scoraggiare i dipendenti dal prendersi delle pause o dal dare priorità a sé stessi. È preoccupante che una parte significativa delle intervistate non dia priorità al proprio benessere e non sia consapevole delle proprie reazioni allo stress. Ciò evidenzia l'importanza di promuovere la consapevolezza e l'educazione alla salute mentale e al benessere sul posto di lavoro. Le statistiche sottolineano anche la necessità che i datori di lavoro assumano un ruolo più attivo nella creazione di un ambiente di lavoro sano che sostenga la salute mentale e fisica dei dipendenti.

Fattori di motivazione intrinseca ed estrinseca

Il 27,1% delle persone intervistate nel nostro studio è soddisfatto del proprio lavoro, mentre il 44,8% lo è per la maggior parte del tempo; anche se il numero di dipendenti soddisfatti è piuttosto alto, il potenziale è enorme. Cosa succederebbe se tutti si sentissero soddisfatti del proprio lavoro e se questo fosse un obiettivo da perseguire?

I fattori motivazionali intrinseci ed estrinseci si riferiscono ai vari fattori interni ed esterni che influiscono sulla motivazione al lavoro di una persona. La motivazione estrinseca si riferisce a fattori esterni alla persona, come bonus, riconoscimenti sociali e lodi, mentre la motivazione intrinseca è un tipo di motivazione che si verifica all'interno dell'individuo. Ad esempio, la gratificazione personale, il senso di appartenenza o il senso di realizzazione.

Nel nostro studio, molte donne hanno affrontato la sfida di lavorare troppo o di lottare per mantenere la motivazione e la concentrazione mentre lavorano da remoto. Anche se questi possono sembrare problemi opposti, possono derivare da fattori di fondo simili o dalla loro mancanza, come ad esempio lavorare troppo perché si è "high performer" o si è in una situazione di basso livello (intrinseco) per quanto riguarda le mansioni o a causa di scadenze ravvicinate, elogi da parte del manager e bonus che entrano in vigore (estrinseco). Anche se reagiamo in modo diverso ai fattori intrinseci come individui, sapere cosa ci motiva e come può essere applicato al nostro lavoro può essere utile sia ai dipendenti che ai datori di lavoro. Lo stesso vale per i fattori estrinseci: dobbiamo capire quali comportamenti premiamo e quali no come datori di lavoro per comprendere appieno come vengono influenzati i dipendenti.

“È difficile perché sento che il mio lavoro è divertente per la maggior parte del tempo, ma a volte consuma le mie energie al punto che non ne ho più per la mia vita privata”.

>>> Donna, Svezia

Succede a tutti noi e una volta ogni tanto non fa la differenza, ma diversi giorni alla settimana sì. Dal punto di vista del datore di lavoro, la maggior parte vedrebbe questo esempio come un guadagno a breve termine, ma a lungo termine questo può davvero causare stress e potenzialmente portare al burnout. Non voglio dire che la responsabilità sia solo dei datori di lavoro, ma molti di loro non sono consapevoli dei rischi di un uso improprio dei fattori di motivazione intrinseca ed estrinseca, complicati anche dal fatto che variano da individuo a individuo.

Un lavoratore di alto livello che lavora per molte ore e vuole sempre raggiungere la perfezione potrebbe aver bisogno di essere lodato quando cerca di sottolineare che gli errori sono importanti, o di essere lodato quando esce prima o non risponde direttamente alle e-mail. Mentre chi ha difficoltà a mantenere la motivazione potrebbe aver bisogno di check-in più frequenti, di elogi quando si realizzano i risultati o di un bonus.

Nel nostro studio abbiamo riscontrato che il 20,7% ha sperimentato la mancanza di riconoscimento quando si è impegnati sul lavoro; una spiegazione potrebbe essere la mancata corrispondenza delle aspettative, le diverse esigenze dei fattori di motivazione intrinseca ed estrinseca che non sono state soddisfatte tra dipendente e datore di lavoro. Il risultato non implica che ci siano differenze tra lavoratori completamente remoti o ibridi, ma è evidente che il lavoro da remoto, nel suo complesso, pone sfide uniche per i datori di lavoro in termini di motivazione dei dipendenti.

“La catena di comando può essere piuttosto frustrante. Sembra che più si sale nella catena, meno gliene importa, più la cosa si diluisce. A volte ci si chiede. Se a loro interessa così poco, perché a me dovrebbe interessare così tanto?”

>>> Donna, Irlanda

Percezioni e sentimenti

I fattori intrinseci ed estrinseci hanno un impatto significativo sulla percezione del lavoro e sulla motivazione al lavoro. Se non siamo motivati o appagati sul lavoro, possiamo sperimentare una bassa soddisfazione lavorativa e un senso di appartenenza, nonché sentimenti negativi come stress o ansia. Le differenze individuali sono importanti da comprendere e tenere in considerazione quando si lavora con i fattori di motivazione. Il caso precedente esemplifica una situazione in cui un dipendente mette in discussione il proprio livello di impegno a causa di una percepita mancanza di attenzione da parte dei dirigenti. Sarebbe impossibile conoscerne le ragioni senza ulteriori domande, potrebbe trattarsi di una cattiva gestione, di una mancanza di comunicazione, di una mancanza di conoscenza del modo in cui individui diversi sono motivati in modo diverso, ma c'è una chiara necessità dal punto di vista dei dipendenti che fattori intrinseci ed estrinseci scadenti possono portare allo stress e potenzialmente al burnout (Brandsätter et al. 2016).

Struttura e processi

Anche le strutture e i processi del lavoro a distanza influiscono sui fattori di motivazione. Ad esempio, la mancanza di obiettivi o aspettative chiare, per citarne alcuni. Bisogna ricordare anche che una mancata corrispondenza delle aspettative in entrambe le direzioni è rischiosa: i dipendenti possono andare incontro a burnout se hanno troppo o troppo poco controllo, a seconda delle loro esigenze individuali (Brandsätter et al. 2016). Quindi, se da un lato può essere positivo per i datori di lavoro supervisionare le strutture e i processi dal punto di vista dei fattori di motivazione, dall'altro i datori di lavoro devono considerare il fatto che i loro dipendenti hanno esigenze diverse.

Leadership e autogestione

I leader svolgono un ruolo essenziale nel promuovere e curare il modo in cui i dipendenti sono influenzati da fattori di motivazione intrinseci ed estrinseci. I leader che sono solidali, responsabili, empatici e intuitivi e che hanno la capacità di capire che i dipendenti sono diversi e hanno esigenze diverse, possono contribuire ad aumentare la motivazione e l'impegno dei dipendenti. D'altro canto, leader sprezzanti o critici possono minare la motivazione dei dipendenti e portare a sentimenti di disimpegno e persino al burnout. Anche l'autoconsapevolezza gioca un ruolo cruciale: se siete consapevoli di quali bisogni avete per sentirvi motivati e per appartenere, diventerete più bravi a richiedere ciò di cui avete bisogno. Le donne in grado di stabilire obiettivi chiari, di dare priorità al proprio tempo e di mantenere una mentalità positiva possono contribuire ad aumentare la propria motivazione e il proprio impegno.

Cultura e norme

Non esiste una soluzione universale che vada bene per tutti, ma determinare quali siano i fattori di motivazione intrinseca o estrinseca di un dipendente è utile per le organizzazioni per capire quale sia la spinta maggiore per le sue prestazioni. La cultura e le pratiche del luogo di lavoro giocano un ruolo fondamentale nella motivazione e nell'impegno dei dipendenti. Per esempio, se la cultura aziendale enfatizza la competizione piuttosto che la collaborazione, può essere difficile per i dipendenti sentirsi motivati a lavorare insieme come una squadra. La motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti dipendono anche da ciò che l'azienda fa, dagli obiettivi generali e dalle procedure operative dell'azienda. Ad esempio, la letteratura afferma che coloro che occupano posizioni di livello inferiore in un'organizzazione sono più inclini a fattori di motivazione estrinseca rispetto alle posizioni di livello superiore (Bård, 2006).

Allo stesso modo, se le norme aziendali privilegiano gli orari prolungati e il lavoro rispetto alla cura di sé e all'equilibrio tra vita privata e vita privata, i dipendenti potrebbero trovare difficile mantenere la loro motivazione e il loro impegno.

Isolamento e solitudine

“A volte mi manca il lato sociale del lavoro, a volte mi sento un po' sola.”

>>> Donna, Irlanda

Il 40% delle intervistate percepisce la mancanza di contatti sociali come la sfida principale del lavoro a distanza, con meno interazioni e meno discussioni informali con i colleghi.

Il 18% delle intervistate ha ritenuto di sentirsi talvolta escluso, solo o insicuro del proprio ruolo nel team. La solitudine è stato il rischio più comune identificato dalle intervistate di tutti i Paesi coinvolti in questo studio.

Il passaggio al lavoro a distanza e ibrido ha evidenziato l'importanza dell'interazione sociale e i potenziali rischi di isolamento e solitudine. Sentirsi soli al lavoro può portare a una serie di conseguenze negative, tra cui una minore soddisfazione lavorativa, una minore produttività, una minore motivazione e un aumento dello stress.

Le preoccupazioni emotive e sociali sono spesso considerate dalle organizzazioni come difficoltà personali che non hanno un impatto diretto sulle loro attività, ma la ricerca indica che non dovrebbero. La solitudine percepita sul posto di lavoro ha effetti diretti su risultati come le prestazioni e la motivazione (Ertosun.Ö & Erdil.O, 2012).

Le sfide più grandi del lavoro a distanza:

“Isolamento, mancanza di relazioni personali”

>>> Donna, Polonia

Il lavoro è una parte importante dei nostri bisogni sociali. Dal momento che i dipendenti trascorrono una parte significativa della loro giornata lavorando, non sorprende che possano percepire l'ambiente di lavoro come più isolato quando molte interazioni sociali vengono eliminate nel lavoro a distanza. Questo nonostante l'84,8% delle intervistate nel nostro studio abbia accesso a un partner, a una famiglia e a degli amici con cui parlare e su cui fare affidamento. Ciò evidenzia la necessità di una interazione sociale sul luogo di lavoro, anche se i dipendenti interagiscono socialmente al di fuori del lavoro.

Percezioni e sentimenti

La maggior parte delle nostre intervistate ha indicato la solitudine e l'isolamento, la sensazione di essere soli con i problemi, come uno degli elementi di maggiore impatto sul benessere mentale al lavoro, lavorando a distanza. La solitudine può avere un impatto significativo sulla percezione e sui sentimenti di un individuo nei confronti del proprio ambiente di lavoro. La sensazione di essere soli e scollegati dai colleghi può portare a una mancanza di motivazione e di impegno nel lavoro, ma anche a sentimenti come tristezza, dubbi su sé stessi e frustrazione che potrebbero essere difficili da notare per chiunque altro se si lavora a distanza. È possibile percepire e sentirsi isolati e soli sia in un contesto sociale sia quando si è da soli, notando che ha a che fare con la sensazione di connessione con gli altri piuttosto che con la sola presenza di altri.

Struttura e processi

La struttura e i processi di connessione con gli altri in un ambiente di lavoro remoto o ibrido sono ancora più importanti, poiché le chiacchiere accanto alla macchina del caffè e i dialoghi spontanei non avverranno naturalmente. Le limitate opportunità di interazione sociale e di attività di team-building possono portare i dipendenti a sentirsi più isolati. Al contrario, la presenza di riunioni virtuali e canali di comunicazione regolari può contribuire ad alleviare il senso di solitudine.

Leadership e autogestione

I leader hanno la responsabilità di garantire che i dipendenti si sentano connessi e supportati, ma percepire che qualcuno si sente solo o tende a isolarsi richiede abilità come leader per accorgersene in un ambiente di lavoro remoto. Per quanto riguarda il benessere mentale sul posto di lavoro, è necessario effettuare controlli regolari, promuovere attività di team-building e incoraggiare una comunicazione aperta. Tuttavia, è anche importante che i singoli si assumano le proprie responsabilità e cerchino supporto quando necessario.

Cultura e norme

Ciò che è socialmente accettato e ciò che non lo è in un ambiente di lavoro fa parte della cultura, la solitudine può essere un argomento delicato da sollevare per qualcuno, ma anche per un collega e/o un manager che deve intervenire. Creare una cultura del lavoro che incoraggi la condivisione tra i dipendenti può avere benefici significativi. Può aiutare i dipendenti a rendersi conto di non essere soli e a creare un ambiente confortevole, che porta a risultati positivi. Nel nostro studio abbiamo riscontrato che la maggior parte delle intervistate si è sentita sola e isolata con i propri problemi lavorando a distanza e il solo parlarne può aprire e creare nuovi modi, anche digitali, per consentire ai dipendenti di esprimere e alleviare i propri sentimenti. Si tratta di trovare piattaforme che permettano ai dipendenti di essere umani e di esprimere sentimenti, emozioni e stati mentali con altri colleghi e con i manager.

La dimensione culturale

La dimensione culturale si riferisce all'influenza della cultura organizzativa sul benessere dei dipendenti. La cultura dell'organizzazione, del team e dell'individuo, se esistono pregiudizi e, in caso affermativo, a cosa possono portare. Come la fiducia sia un ingrediente importante in un ambiente di lavoro e come cambi la comunicazione in un mondo remoto.



Comunicazione all'interno del
Team e organizzazione



Relazioni, fiducia e
cultura del lavoro



Pregiudizi di genere

Comunicazione all'interno del team e dell'organizzazione

La necessità di comunicazione e di informazioni chiare è stata identificata dalle nostre intervistate come una sfida che potrebbe portare a stress e burnout in una cultura di lavoro a distanza. La cultura svolge un ruolo cruciale in quanto ha una doppia influenza: quella del lavoro a distanza stesso e quella dei dipendenti. Ad esempio, il nostro background e la nostra cultura hanno un enorme impatto sul modo in cui affrontiamo i problemi e comunichiamo. Inoltre, le comunità con una maggiore diversità, come le persone migranti e le minoranze, portano con sé atteggiamenti culturali e stili di lavoro diversi. Lavorare da remoto comporta un'ulteriore pressione sulla comunicazione, poiché questa è limitata principalmente agli strumenti digitali. Le intervistate hanno espresso una riduzione dell'efficienza dovuta alla minore interazione diretta con i colleghi, alla mancanza di comunicazione di squadra e al rischio di perdere informazioni, che potrebbero influire sulla crescita della carriera, sul rischio di interpretazioni errate e sul flusso di informazioni e comunicazioni. Tutti questi effetti sono fattori trainanti dello stress e della depressione sul lavoro, che incidono significativamente sul benessere. Ad esempio, un altro aspetto della comunicazione è la necessità di dare seguito al discorso, se non lo si fa il messaggio diventa irrilevante e può causare molta sfiducia. Riportiamo due delle opinioni raccolte durante le interviste:

“Il nostro manager parla molto di benessere sul posto di lavoro, ma nei fatti non succede nulla. Promesse vuote”.

>>> Donna, Repubblica Ceca

“Ecco l'ironia della sorte: riceviamo molte e-mail aziendali sul benessere, su come rilassarsi, su come gestire la vita privata e quella lavorativa - ma allo stesso tempo siamo talmente sommersi dal lavoro che non ho il tempo di leggerlo. Quindi, tutto ciò che ha il “benessere” nell'oggetto dell'e-mail finisce direttamente nel cestino.”

>>> Donna, Repubblica Ceca

Sottolineare l'importanza delle competenze comunicative non è sufficiente se non è supportato da azioni. Con il diffondersi del lavoro a distanza, cresce l'esigenza di pratiche e strumenti di comunicazione efficaci per mantenere tutti in contatto e informati. È evidente che la comunicazione è fondamentale e influisce sulle capacità lavorative dei dipendenti (Prayogi et al. 2021), ma a volte è difficile capire cosa sia una buona comunicazione, poiché dipende dal contesto, dalla situazione e dai dipendenti coinvolti. La ricerca ha rilevato che una comunicazione inadeguata può addirittura causare una diminuzione delle prestazioni dei dipendenti (Prayogi et al. 2021) e può portare a confusione e incomprensioni, con conseguenti errori e ritardi. In secondo luogo, può portare i dipendenti a sentirsi frustrati, ansiosi e stressati, in quanto lottano per ottenere le informazioni e il supporto di cui hanno bisogno per svolgere efficacemente il loro lavoro, come molte delle nostre intervistate hanno espresso con preoccupazione. La scarsa comunicazione può anche portare a una mancanza di fiducia nelle proprie capacità e alla sensazione di essere sottovalutati o non supportati, soprattutto quando l'argomento è impegnativo. Pertanto, è essenziale stabilire e preservare una cultura della comunicazione condivisa, compresi gli strumenti e i metodi di comunicazione, al fine di superare i gap comunicativi e le divisioni tra i team.

Percezione e sentimento

Il modo in cui le informazioni vengono comunicate individualmente, all'interno e all'esterno, può avere un forte impatto sul modo in cui i dipendenti percepiscono il loro lavoro e l'azienda in generale. Una comunicazione efficace è fondamentale per aiutare i dipendenti a sviluppare un senso di chiarezza sul proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, favorendo un senso di connessione con il proprio lavoro. D'altro canto, una comunicazione carente o aspettative poco chiare possono generare sentimenti di frustrazione e confusione. È importante che le aziende si assicurino che le informazioni siano comunicate in modo efficace e tempestivo e che offrano ai dipendenti l'opportunità di porre domande e fornire feedback, poiché anche l'interpretazione delle informazioni è soggettiva.

Struttura e processi

Processi chiari possono aiutare le aziende e i dipendenti a capire cosa comunicare, quando farlo, come e perché ve ne è necessità. Per il lavoro a distanza come per quello in ufficio, è importante stabilire linee guida chiare per la comunicazione, come utilizzare i diversi canali, perché e quando, ma anche assicurarsi che le riunioni digitali abbiano spazio per le discussioni, in modo che i team non si limitino a riferire piuttosto che a discutere, a chiedere, a fare domande e ad ascoltare elementi chiave per la connessione.

“Una comunicazione costante e corretta, una chiara definizione dei compiti e degli obiettivi e una formazione sufficiente sono fattori chiave per ridurre al minimo il burnout.”

>>> Donna, Grecia

Leadership e autonomia

La leadership e l'autogestione svolgono un ruolo fondamentale nel plasmare la cultura della comunicazione di un'organizzazione. I leader efficaci devono modellare una comunicazione chiara e trasparente, incoraggiare il feedback e il dialogo e offrire ai dipendenti l'opportunità di porre domande ed esprimere preoccupazioni. Le impostazioni della leadership e della gestione devono essere chiaramente definite e comunicate, oltre che continuamente aggiornate per adattarsi ai modelli in evoluzione nel mondo del lavoro.

“Un anno fa ho avuto un attacco di panico e il mio datore di lavoro non mi ha mai tolto i compiti né ha continuato a controllarmi, anche se lo sapeva.”

>>> Donna, Svezia

La donna in questa situazione ha avuto un attacco di panico un anno fa, ma il suo manager non le ha tolto i compiti né l'ha seguita, nonostante fosse a conoscenza della situazione. Ciò evidenzia l'importanza di una buona comunicazione, di strutture e di leadership per affrontare i problemi di salute mentale sul posto di lavoro. Una scarsa comunicazione può erodere la fiducia tra dipendenti e dirigenti, provocando disimpegno e calo della motivazione. In un ambiente di lavoro remoto, la conoscenza della salute mentale e del benessere, così come le strategie di comunicazione efficaci, sono particolarmente importanti.

Cultura e norme

La cultura di un'organizzazione può essere influenzata dalla sua comunicazione complessiva. Ad esempio, se un'organizzazione dà valore alla comunicazione aperta e alla trasparenza, questo può portare a una cultura della comunicazione più efficace. D'altro canto, se esiste una cultura della segretezza o della paura di parlare, la comunicazione può risentirne e i dipendenti potrebbero sentirsi puniti per aver parlato. Sia la cultura aziendale che la comunicazione aziendale si rafforzano a vicenda, aiutandosi e influenzandosi a vicenda in una correlazione positiva

Relazioni, fiducia e cultura del lavoro

“Penso che sia difficile parlare di burnout, le persone che ne soffrono non vengono prese sul serio, è come se gli altri pensassero che chi soffre di burnout non vuole lavorare, come se cercassero una scusa.”

>>> Donna, Italia

Molti individui ritengono che il burnout sia stigmatizzato e non preso sul serio, in parte a causa della mancanza di comprensione e delle differenze nelle esigenze personali. Un problema prevalente nella nostra ricerca multinazionale è che non esiste una definizione comune di burnout e di ciò che può essere considerato tale. La mancanza di standard e definizioni comuni a livello europeo influisce in modo sproporzionato sulle situazioni lavorative da un Paese all'altro, a seconda della cultura interna della specifica azienda. Mentre la maggior parte delle intervistate nel nostro studio ritiene di lavorare in una cultura lavorativa di supporto, un numero elevato, il 28%, ritiene di non essere supportato dal proprio manager, Secondo un nuovo rapporto di [UKG](#) (2023), i manager hanno un impatto sulla salute mentale delle persone pari a quello del coniuge e persino superiore a quello del terapeuta di un dipendente.

“Credo che ci sia uno stigma intorno al burnout dovuto alla mancanza di conoscenza e al fatto che siamo tutti persone diverse con esigenze diverse.”

>>> Donna, Svezia

La stigmatizzazione si traduce in una maggiore disuguaglianza, che è un altro fattore che ostacola la fiducia e le relazioni sul posto di lavoro e potrebbe influire sulla produttività lavorativa e, di conseguenza, sul benessere lavorativo/correlato. Purtroppo, forme culturali e strutturali di stigmatizzazione come il razzismo, il sessismo, l'ageismo e altre forme di discriminazione sono ancora presenti nel mondo del lavoro e il loro impatto sul benessere individuale si riflette profondamente sui risultati lavorativi. Le micro-aggressioni possono essere molto sottili e passare inosservate, oltre a rappresentare un motivo per cui i dipendenti desiderano lavorare a distanza (The Adecco Group, 2022). L'11,8% delle intervistate nel nostro studio ha subito molestie o micro-aggressioni sul lavoro.

Tuttavia, questo non significa che "fuggire" dall'ufficio sia la soluzione, ma piuttosto che può essere una causa del perché alcuni individui preferiscono lavorare da remoto e, soprattutto, qualcosa che potrebbe essere difficile da notare in una cultura di lavoro a distanza.

Pertanto, affrontare le disuguaglianze e i comportamenti discriminatori sul lavoro contribuisce a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e sano, in cui tutti hanno le stesse opportunità di successo e un ambiente sano per prosperare. Al contrario, le culture lavorative tossiche possono esacerbare i problemi della società e portare a una diminuzione del benessere generale.

Percezione e sentimento

La costruzione di relazioni e di fiducia con i colleghi e i dirigenti è essenziale perché i dipendenti si sentano apprezzati, sostenuti e motivati sul lavoro. Gli individui percepiscono l'ambiente di lavoro in modo diverso a seconda di chi sono, di ciò che hanno sperimentato in precedenza e delle loro esigenze, il che può influire sulla loro capacità di parlare apertamente delle loro esperienze. Alcuni possono sentirsi non supportati dai loro manager, mentre altri possono subire discriminazioni e micro-aggressioni. Affrontare queste percezioni e sentimenti è fondamentale per creare un ambiente di lavoro sano e solidale.

Struttura e processi

Le strutture e i processi organizzativi svolgono un ruolo importante nel favorire la fiducia e le relazioni sul posto di lavoro. Le aziende devono implementare politiche e procedure che affrontino le molestie, le micro-aggressioni e la discriminazione. Inoltre, devono fornire risorse e opportunità ai dipendenti per discutere apertamente delle loro esperienze e cercare sostegno quando necessario.

Leadership e autogestione

I dirigenti svolgono un ruolo cruciale nella creazione di una cultura del lavoro positiva che dia priorità al benessere, alla fiducia e alle relazioni dei dipendenti. I manager di supporto possono avere un impatto significativo sulla salute mentale dei dipendenti, per cui è essenziale che siano empatici e comprensivi. I dipendenti dovrebbero anche essere incoraggiati a sviluppare capacità di auto-guida per gestire la propria salute mentale e affrontare efficacemente le sfide del posto di lavoro, soprattutto in un ambiente di lavoro remoto a tempo pieno.

Cultura e norme

Affrontare le norme tossiche e promuovere comportamenti positivi può contribuire a migliorare la salute mentale e la soddisfazione lavorativa dei dipendenti. Creando un ambiente di lavoro che incoraggia la comunicazione aperta, la collaborazione e il rispetto reciproco, le organizzazioni possono promuovere una cultura che alimenta la fiducia, l'inclusività e le relazioni forti tra i dipendenti.

Pregiudizi di genere

“Le donne hanno lottato così duramente per ottenere la parità di diritti sul posto di lavoro, quindi è quasi come se continuassimo a insistere su tutti i segnali che ci dicono di rallentare, nel timore di essere considerate deboli o inadeguate.”

>>> Donna, Irlanda

Il 74,4% delle donne coinvolte nel nostro studio ritiene che all'interno dell'azienda in cui lavora ci siano rispetto reciproco, senso di sicurezza e apertura alla diversità. I pregiudizi nei confronti delle donne sul posto di lavoro sono profondamente radicati nelle norme e nelle convinzioni della società. È importante che la società nel suo complesso sfidi queste norme e promuova l'uguaglianza di genere, soprattutto sul posto di lavoro.

In tutta l'UE, le donne rappresentano circa un quarto dei direttori non esecutivi (26,4%), il 7,5% dei presidenti dei consigli di amministrazione e il 7,7% degli amministratori delegati, secondo uno studio del 2019 della Commissione europea. Ma la preoccupazione principale è che la progressione nel raggiungimento della parità di genere sia rallentata. Esistono alcune importanti direttive attuate dall'UE, come la direttiva sull'equilibrio di genere per raggiungere l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società. Questa nuova legislazione dell'UE mira a infrangere il soffitto di cristallo nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa, offrendo a numerose donne qualificate reali opportunità di ottenere posizioni di alto livello. (Relazione annuale sul genere, Commissione europea, 2023).

Le donne colpite da discriminazioni intersettoriali sono ancora più a rischio di violenza di genere. Si tratta di una discriminazione basata su una combinazione di sesso e altri motivi di discriminazione, come l'origine razziale o etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale. Ad esempio, le donne con disabilità hanno da due a cinque volte più probabilità di subire violenza rispetto alle altre donne.

Il 15,3% delle donne coinvolte ritiene che uomini e donne non abbiano le stesse possibilità all'interno dell'azienda in cui lavorano.

In generale, le aspettative e i pregiudizi nei confronti delle donne sul posto di lavoro possono avere un impatto significativo sul benessere. È importante che le organizzazioni si impegnino a creare un ambiente inclusivo e solidale che celebri la diversità e promuova l'uguaglianza di genere, se non da un punto di vista umano, da un punto di vista economico.

L'uguaglianza di genere può contribuire al successo economico di un'azienda, aumentando la produttività, la redditività, la presenza sul mercato e la soddisfazione dei dipendenti, riducendo al contempo i costi di turnover e migliorando la gestione dei rischi.

Percezioni e sentimenti

È importante ricordare che i pregiudizi nei confronti delle donne hanno conseguenze sia a breve che a lungo termine; in generale, i pregiudizi possono avere un impatto significativo sul modo in cui le donne percepiscono sé stesse e le loro capacità. Possono creare sentimenti di dubbio su sé stesse, la sindrome dell'impostore e la pressione di dover dimostrare il proprio valore, che alla fine possono portare al burnout. Ad esempio, se una donna sente di non essere presa sul serio o che le sue idee non vengono ascoltate a causa del suo sesso, può creare una percezione negativa delle sue capacità e ridurre la sua motivazione.

Struttura e processi

Se non ci sono politiche o linee guida chiare su come affrontare i pregiudizi e le discriminazioni, è difficile accorgersi delle discriminazioni, e questo può anche creare un ambiente non sicuro per le donne che vogliono parlare e sfidare i pregiudizi. Stereotipi e pregiudizi possono essere influenzati dal modo in cui il lavoro è strutturato e organizzato. Per esempio, se manca la diversità nelle posizioni di comando, si può creare una cultura in cui le donne non sono considerate capaci di guidare o prendere decisioni importanti, se non consapevolmente, inconsapevolmente. Inoltre, le organizzazioni che danno priorità alla diversità, all'equità e all'inclusione possono disporre di politiche e pratiche per mitigare l'impatto degli stereotipi e dei pregiudizi sui dipendenti, come la formazione sui pregiudizi, il linguaggio inclusivo e la creazione di consapevolezza. Inoltre, l'adozione di politiche chiare in materia di promozioni, compensi e assunzioni può aiutare a prevenire l'impatto negativo di stereotipi e pregiudizi sulla carriera dei dipendenti.

Leadership e autogestione

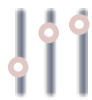
I leader hanno la responsabilità di garantire che non vi siano pregiudizi o pratiche discriminatorie all'interno delle loro organizzazioni. I leader possono inconsapevolmente mostrare favoritismi o pregiudizi nei confronti di alcuni dipendenti, il che può creare un ambiente di lavoro malsano e limitare le opportunità di crescita e sviluppo per gli altri membri del team. Dovrebbero dare l'esempio e lavorare attivamente per creare una cultura di inclusione e diversità. Come individui, le donne possono anche praticare l'auto-leadership ponendo dei limiti e parlando quando sentono di essere trattate ingiustamente, ma è molto importante sottolineare che il lavoro di parità non è una responsabilità delle sole donne. Tutti i leader hanno la responsabilità di lavorare per l'uguaglianza all'interno di un'organizzazione.

Cultura e norme

La cultura e le norme all'interno di un luogo di lavoro possono perpetuare pregiudizi e pratiche discriminatorie. Si tratta di un argomento piuttosto complesso, poiché la maggior parte delle aziende vuole lavorare per un ambiente di lavoro più inclusivo, ma potrebbe non essere consapevole dei pregiudizi che esistono all'interno dell'azienda. Dal momento che i pregiudizi sono una caratteristica di tutti, le aziende devono impegnarsi attivamente per capire e notare quando si verificano discriminazioni e soprattutto creare una cultura in cui i dipendenti siano incoraggiati a esprimere le loro preoccupazioni e a parlare.

La dimensione della pianificazione

In questa sezione discutiamo e mettiamo in evidenza la gestione di molteplici obblighi, l'equilibrio vita-lavoro, la gestione del tempo e la struttura della giornata lavorativa a distanza, alcune delle sfide affrontate dalle donne nel nostro studio. Se da un lato il lavoro a distanza offre flessibilità e risparmio di tempo, dall'altro può portare a una divisione diseguale del lavoro a casa, rendendo più difficile per le donne raggiungere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata.



Gestione di più compiti



Equilibrio tra lavoro e vita privata



Multitasking e gestione del tempo



Struttura della giornata di lavoro da remoto

Gestione di più attività

“Non perdo tempo nel traffico; mangio meglio e a minor prezzo; posso fare altre faccende domestiche; non devo interagire con le persone se non voglio; posso lavorare da luoghi diversi”

>>> Donna, Polonia

Il 78,3% del nostro studio ha una relazione di coppia e circa la metà delle donne che hanno risposto al sondaggio ha figli (52,2%). Di queste, il 26,4% ha risposto di aver ricevuto parzialmente il sostegno necessario dal proprio partner a casa. La flessibilità extra che il lavoro a distanza offre è una benedizione e un onere per le donne. Rende la vita familiare più facile, ma può anche trasformarsi in una divisione del lavoro molto più regressiva. Ci sono molte ricerche sul lavoro non retribuito che le donne svolgono in casa, una delle quali condotta dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, 2020) ha scoperto che, nel 2020, il 61,5% delle madri con figli di età inferiore ai 12 anni ha dichiarato di assumersi la maggior parte o la totalità delle responsabilità di cura aggiuntive, a differenza del 22,4% dei padri. Inoltre, lo studio ha rivelato che anche quando il padre era disoccupato e la madre occupata, le madri si assumevano comunque una quota maggiore dei compiti di cura non retribuiti.

Per alcuni partecipanti al nostro studio, il miglioramento dell'attenzione e della concentrazione è stato considerato uno dei principali vantaggi del lavoro a distanza. Tuttavia, altre intervistate hanno espresso pareri contrastanti, affermando che mantenere l'attenzione e la concentrazione mentre si lavora a distanza rappresenta una sfida significativa. I motivi sono molteplici: alcuni hanno dichiarato che i bambini a casa sono una distrazione, che non si dispone dell'attrezzatura giusta, che si è distratti a causa delle faccende domestiche e altri ancora.

“Le persone non capiscono come io non abbia tempo di fare le faccende domestiche visto che sono a casa tutto il giorno! Non considerano il lavoro da casa come un vero lavoro.”

>>> Donna, Grecia

Ci si aspetta che le donne si assumano una maggiore responsabilità per le faccende domestiche e, in parte, questo è il motivo per cui le donne desiderano in misura maggiore poter lavorare a distanza. Il 13,8% delle intervistate nel nostro studio ritiene di non avere il sostegno necessario a casa.

Sembra che in un mondo remoto le aspettative delle donne possano aumentare se non vengono affrontate. Detto questo, il lavoro a distanza è solo il sintomo di un problema, la cui causa principale è l'iniqua divisione delle responsabilità a casa.

Percezioni e sentimenti

I lavoratori a distanza possono incontrare maggiori difficoltà nel separare la vita lavorativa da quella personale. Questo confine labile può causare sensi di colpa quando si occupano di questioni personali durante l'orario di lavoro o, al contrario, lavorano durante il tempo libero. La costante interazione tra lavoro e responsabilità personali può portare a un aumento dello stress, del burnout e dell'insoddisfazione.

Struttura e processi

In un contesto remoto non si ha la separazione fisica che si ha quando si va al lavoro, il che rende più difficile stabilire confini chiari. L'implementazione di strutture e processi, come orari di lavoro definiti, la creazione di uno spazio di lavoro dedicato e la programmazione di pause regolari, possono aiutare i lavoratori remoti a mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata. I datori di lavoro dovrebbero anche incoraggiare i dipendenti a stabilire dei confini e sostenerli nel mantenere un equilibrio tra lavoro e obblighi personali.

Leadership e autogestione

I leader svolgono un ruolo fondamentale nell'aiutare i lavoratori a distanza a destreggiarsi tra lavoro e obblighi personali. Promuovendo una comunicazione aperta, stabilendo aspettative realistiche e comprendendo le circostanze personali dei dipendenti e le disuguaglianze tra i generi, i leader possono favorire un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata. D'altro canto, i lavoratori a distanza devono sviluppare capacità di auto-guida, come la definizione di limiti personali, la gestione efficiente del proprio tempo e la ricerca di supporto quando necessario.

Cultura e norme

La cultura organizzativa e le norme sociali possono avere un impatto significativo sul modo in cui i lavoratori a distanza bilanciano la loro vita lavorativa e personale. Una cultura lavorativa di supporto che valorizzi e rispetti il tempo personale dei dipendenti può portare a un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata. I datori di lavoro dovrebbero promuovere una cultura che incoraggi i dipendenti a prendersi delle pause, a stabilire dei limiti e a cercare supporto quando si trovano ad affrontare delle sfide nel destreggiarsi tra lavoro e obblighi personali. Inoltre, man mano che il lavoro a distanza si diffonde e viene accettato, è probabile che le norme sociali si evolvano per adattarsi meglio alle sfide uniche che i lavoratori a distanza devono affrontare.

Equilibrio tra lavoro e vita privata

Quasi la metà (47,2%) delle donne del nostro studio ha fatto spesso straordinari e il 65,5% ha dichiarato di essere disponibile a rispondere a domande relative al lavoro durante il tempo libero.

“C'è questo stereotipo di essere una super mamma e una super lavoratrice allo stesso tempo. Come donna devi fare le faccende domestiche, cucinare, prenderti cura di un bambino e la stessa aspettativa è da parte del tuo datore di lavoro: che tu debba lavorare più duramente dal momento che hai il vantaggio di essere a casa.”

>>> Donna, Repubblica Ceca

Ci si aspetta che le donne si assumano una maggiore responsabilità per le faccende domestiche e, in parte, questo è il motivo per cui le donne desiderano in misura maggiore poter lavorare a distanza. Il 13,8% delle intervistate nel nostro studio ritiene di non avere il sostegno necessario a casa. Sembra che in un mondo remoto le aspettative delle donne possano aumentare se non vengono affrontate. Detto questo, il lavoro a distanza è solo il sintomo di un problema, la cui causa principale è l'iniqua divisione delle responsabilità a casa.

Circa il 30% delle donne intervistate ha avuto difficoltà a separare il lavoro dalla vita privata quando lavorava in remoto, ritenendo di dover essere sempre disponibile. Il 42,8% delle donne coinvolte nel nostro studio riesce a staccare mentalmente dal lavoro quando è fuori servizio.

L'equilibrio tra lavoro e vita privata è importante per la società nel suo complesso, in quanto consente agli individui di condurre una vita soddisfacente al di fuori del lavoro e contribuisce al benessere generale. Tuttavia, le norme e le aspettative della società nei confronti del lavoro possono rendere difficile il raggiungimento di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, soprattutto per le donne. Per esempio, in alcuni settori, lavorare a lungo può essere visto come un distintivo d'onore, mentre in altri, prendersi del tempo libero può essere stigmatizzato.

Percezioni e sentimenti

L'equilibrio tra lavoro e vita privata è importante per il benessere e il senso di realizzazione di un individuo. Quando lavoriamo troppo e iniziamo a trascurare la nostra vita privata, possiamo iniziare a sentirci stressati e infelici e, alla fine, questo potrebbe portare a una mancanza di motivazione, a una diminuzione della produttività, a stress e a relazioni tese con la famiglia e gli amici e persino al burnout. Inoltre, senza un equilibrio tra lavoro e vita privata, potremmo iniziare a sentirci come se il lavoro consumasse tutta la nostra vita, lasciandoci senza tempo o energia per altri aspetti importanti della nostra vita.

Struttura e processi

La creazione di un equilibrio tra lavoro e vita privata richiede una struttura e dei processi che la supportino. Ciò include la definizione di limiti per gli orari di lavoro, la definizione delle priorità e la delega delle responsabilità quando necessario. Una mancanza di struttura o di processi può rendere difficile la gestione della vita lavorativa e personale, portando a uno squilibrio.

Leadership e autogestione

I leader hanno la responsabilità di promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata per i loro dipendenti, incoraggiandolo e sostenendolo. Devono dare l'esempio, dare la priorità al proprio equilibrio tra lavoro e vita privata e creare una cultura lavorativa che lo valorizzi. Anche l'auto-guida è importante, perché alla fine sono gli individui ad avere la responsabilità primaria del proprio equilibrio tra lavoro e vita privata.

Cultura e norme

La cultura e le norme di un luogo di lavoro possono influenzare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti. Se la cultura privilegia gli orari di lavoro prolungati e la mentalità del "lavoro a tutti i costi", i dipendenti possono sentirsi spinti a privilegiare il lavoro rispetto alla vita privata. Al contrario, una cultura che valorizza l'equilibrio tra lavoro e vita privata può creare un ambiente che favorisce il benessere e la produttività dei dipendenti. I dipendenti che tendono a fare molti straordinari possono essere visti come qualcosa di positivo, mentre dovrebbero essere un segnale d'allarme per uno scarso equilibrio tra lavoro e vita privata e per i costi futuri delle aziende (International Trade Union Confederation, 2007).

Multitasking e gestione del tempo

Il 63,1% delle donne coinvolte nel nostro studio sente di avere il controllo del proprio tempo durante l'orario di lavoro; la ricerca ha dimostrato che la mancanza di controllo può portare al burnout (University of Minnesota Extension, 2021).

Un'indagine dell'UE rivela che lo stress sul posto di lavoro è in aumento in Europa dall'emersione della pandemia da COVID-19. Più di quattro lavoratori su dieci (il 44% dei 27.000 intervistati) hanno dichiarato che il loro stress lavorativo è aumentato, con la pressione del tempo e il sovraccarico di lavoro come fattori (EU-OSHA, 2021). Nel nostro studio, trattandosi di sole donne, un numero allarmante di donne (49,3%) si sente spesso stressato durante le ore di lavoro.

I lavoratori a distanza devono spesso affrontare sfide legate al multitasking e alla gestione del tempo, poiché si destreggiano tra vari canali di comunicazione digitale, compiti lavorativi e responsabilità domestiche. Sebbene lavorare da remoto possa far risparmiare tempo eliminando la necessità di fare il pendolare, può portare a un aumento del rischio di multitasking, che può essere controproducente e potenzialmente dannoso se non gestito in modo efficace.

Il multitasking è diventato un'aspettativa nel mondo frenetico di oggi, ma gli studi hanno dimostrato che può ridurre la produttività e aumentare lo stress. Incoraggiare una cultura che valorizzi la concentrazione e la definizione delle priorità può aiutare a mitigare la necessità del multitasking, portando a una migliore produttività complessiva. Fattori come il ritmo crescente del lavoro e la fusione tra lavoro e vita privata possono contribuire alla prevalenza del multitasking. Le donne che lavorano a distanza potrebbero essere più inclini al multitasking per bilanciare le responsabilità di cura e di lavoro o per compensare l'assenza di sistemi di supporto tipicamente presenti in un luogo di lavoro fisico.

"Dobbiamo solo essere più presenti in ciò che facciamo. Quando lavoro sono concentrata al 100% su ciò che faccio, quando sono con mia figlia sono concentrata al 100% sull'essere presente con lei. Naturalmente questo richiede che io pianifichi il mio tempo, ma la concentrazione e le variazioni non sono opposte."

>>> Donna, Svezia



Percezioni e sentimenti

Il multitasking può creare una sensazione di sovraccarico e stress, in quanto richiede di destreggiarsi tra più compiti contemporaneamente. La gestione del tempo, invece, può aiutare le persone a sentirsi più padrone del proprio carico di lavoro e a ridurre lo stress dando priorità ai compiti e allocando il tempo in modo efficiente. Il multitasking può essere considerato un'abilità necessaria per gestire un carico di lavoro pesante, ma non aiuta a diminuire la produttività. Le donne che lavorano a distanza possono pensare di dover essere multitasking per tenere il passo con le loro responsabilità lavorative, anche se questo potrebbe portare a un aumento dello stress e del burnout.

Struttura e processi

Processi e aspettative poco chiari possono portare al multitasking e a una cattiva gestione del tempo, in quanto i dipendenti potrebbero non sapere a quali compiti dare la priorità o quanto tempo assegnare a ciascun compito. Un approccio chiaro e strutturato al lavoro può aiutare le persone a gestire il proprio carico di lavoro in modo più efficace e a ridurre la necessità del multitasking. Le organizzazioni che hanno priorità chiare e compiti ben definiti possono rendere più facile per i dipendenti concentrarsi su un compito alla volta, piuttosto che sentire il bisogno di fare multitasking. Inoltre, la presenza di risorse e sistemi di supporto adeguati può aiutare i dipendenti a gestire il proprio carico di lavoro e a prevenire la necessità del multitasking.

Leadership e autogestione

Sia i leader che gli individui possono trarre beneficio dalle strategie di gestione del tempo, come la definizione delle priorità, la delega delle responsabilità e la definizione di obiettivi e piani di progetto realistici. La leadership personale implica l'assunzione della responsabilità del proprio carico di lavoro e la gestione proattiva del tempo e dei compiti per evitare il multitasking. I leader che modellano abitudini di lavoro sane e danno priorità a una gestione efficace del tempo possono contribuire a ridurre la necessità del multitasking. Allo stesso modo, i singoli dipendenti possono adottare misure per gestire il proprio carico di lavoro e dare priorità ai compiti, come stabilire priorità chiare, evitare le distrazioni e delegare i compiti quando è opportuno.

Cultura e norme

In alcuni ambienti di lavoro, il multitasking può essere visto come una caratteristica positiva e i dipendenti possono sentirsi spinti a destreggiarsi costantemente tra più compiti. Le organizzazioni che danno priorità alla produttività e a una cultura del "fare" possono creare un ambiente in cui i dipendenti sentono il bisogno di essere multitasking per dimostrare il loro valore. Questo può portare a una diminuzione della produttività e al rischio di burnout. Una cultura che dia la priorità a una gestione efficace del tempo e incoraggi i dipendenti a stabilire le priorità dei compiti può contribuire a ridurre la necessità del multitasking.

Struttura della giornata di lavoro da remoto

“Se non mangio correttamente, finisco sempre per essere stressata, ma quando sono stressata e troppo occupata, perdo l'appetito, è un circolo vizioso

>>> Donna, Irlanda

Il 37% delle nostre intervistate lavora in un'organizzazione con una politica di salute mentale/benessere in atto, mentre il 63% non ne ha una o non sa se ce l'ha. È fondamentale capire che una cultura del superlavoro e delle pause insufficienti può essere dannosa per gli individui, le organizzazioni e la società. L'implementazione di politiche e regolamenti può aiutare a garantire ai dipendenti una giornata lavorativa strutturata con pause e riposi adeguati.

Percezioni e sentimenti

I dipendenti possono provare sentimenti di stress, ansia e sopraffazione se la loro giornata lavorativa manca di struttura, di pause o contiene continue riunioni. Ciò può contribuire al burnout e influire negativamente sulla salute fisica e mentale.

Struttura e processi

I datori di lavoro hanno la responsabilità di fornire una giornata lavorativa strutturata che consenta pause, riposo e recupero. La mancanza di pause o di riunioni continue può ostacolare la produttività, la creatività e l'innovazione. L'implementazione di politiche e linee guida per gli orari di lavoro, le pause e la programmazione delle riunioni è essenziale per promuovere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata.

Leadership e autogestione

Una leadership efficace svolge un ruolo cruciale nel mitigare il rischio di burnout tra i dipendenti remoti. I leader devono promuovere una cultura dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, dimostrando il valore delle pause, programmando in modo efficiente le riunioni e dando priorità al riposo e al recupero. Devono inoltre comunicare chiaramente le loro aspettative, offrire sostegno e fornire risorse per aiutare i dipendenti a gestire il loro benessere. I dipendenti, a loro volta, devono esercitare la propria leadership ponendo dei limiti, facendo delle pause quando necessario e comunicando apertamente le proprie esigenze per evitare il burnout.

Cultura e norme

La cultura del luogo di lavoro ha un impatto significativo sul benessere dei dipendenti e sul rischio di burnout. Stabilire una cultura che valorizzi l'equilibrio tra lavoro e vita privata, dia priorità al riposo e al recupero e sostenga il benessere dei dipendenti è essenziale per mantenere un ambiente di lavoro remoto sano. Per promuovere abitudini di lavoro sane, è necessario stabilire politiche di programmazione delle riunioni, delle pause e incoraggiare una comunicazione aperta sulla salute mentale. In una cultura di sostegno, è più probabile che i dipendenti si sentano a proprio agio nel parlare dei loro problemi, portando a soluzioni proattive che riducono il rischio di burnout.

La dimensione pratica

In questa sezione discutiamo ed evidenziamo la parte pratica del lavoro a distanza che è fondamentale per garantire che i dipendenti abbiano il supporto e le risorse necessarie per lavorare in modo efficiente e sicuro da casa. Attrezzature tecniche e spazi di lavoro adeguati sono essenziali per prevenire infortuni e disagi ed è responsabilità del datore di lavoro fornire gli strumenti necessari alle proprie dipendenti che lavorano da remoto. Inoltre, è necessario promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata e creare strutture che consentano la flessibilità nelle responsabilità di cura, soprattutto per le donne che spesso si assumono una responsabilità più importante al di fuori del lavoro.



Bilanciare il carico di lavoro con
congedo per malattia e assistenza



Attrezzature tecniche ed ergonomiche adeguate
Attrezzature e spazio a casa

Bilanciare il carico di lavoro con il congedo per malattia e il caregiving

È necessario promuovere e dare priorità all'equilibrio tra lavoro e vita privata, creare strutture e modificare i comportamenti per creare maggiore flessibilità. Ma ci sono altri aspetti da una prospettiva di genere: le donne tendono ad assumersi maggiori responsabilità al di fuori del lavoro, la cura di adulti con disabilità o bambini è stata la ragione principale per cui le donne lavorano a tempo parziale, rispetto agli uomini, secondo il rapporto annuale sul genere della Commissione europea nel 2023. Nel 2021 il divario di genere nell'occupazione part-time era doppio rispetto al divario nell'occupazione totale (Commissione europea, 2023).

Prendersi una pausa adeguata per riprendersi dalla malattia è raccomandato per diversi motivi e anche se ci sono diversi studi che mostrano i risultati delle conseguenze negative del lavoro in malattia, potrebbero esserci molte conseguenze impreviste che ancora non conosciamo. Alcuni studi hanno dimostrato che lavorare quando si è malati porta a un peggioramento delle prestazioni lavorative e che non prendere i giorni di malattia è legato a un maggior rischio di depressione (Conway et al. 2014) e persino di burnout. Incoraggiare i dipendenti a prendersi i giorni di malattia è nell'interesse dell'azienda nel lungo periodo, perché anche se lavorare in malattia può comportare un aumento della produttività a breve termine, potrebbe portare a perdite a lungo termine.

C'è anche un'altra dimensione che riguarda tutti quei dipendenti e, in questo studio, le donne che hanno figli e che a volte devono assentarsi a causa della malattia dei bambini. Circa la metà delle donne che hanno risposto al nostro sondaggio ha figli (52,2%) e di queste il 26,4% ha risposto di aver ricevuto in parte il sostegno necessario dal proprio partner, mentre il 5,7% ha detto di non averlo ricevuto. Anche se non è una responsabilità del datore di lavoro, vogliamo notare che ci sono circostanze diverse e che ci deve essere spazio per un genitore single che si prende cura dei propri figli senza sentire lo stress di dover lavorare mentre è fuori casa. Confrontando le donne con e senza figli, non è emersa alcuna differenza significativa nei livelli di stress lavorativo percepito.

La legislazione in materia di assenze per malattia varia da Paese a Paese, ma la tendenza generale, confermata anche dal nostro studio, è che il lavoro a distanza ha reso più facile che mai ammalarsi dal letto e privilegiare il presenzialismo rispetto ai giorni di malattia. Si continua a partecipare alle riunioni e a rispondere alle e-mail quando si può, perché si sa che la pila di compiti sta crescendo e aspetta solo che si torni. Nel nostro studio abbiamo anche scoperto che il 30,5% delle donne coinvolte ritiene che il proprio carico di lavoro non sia ragionevole rispetto alla quantità di ore lavorate, il che indica che anche prima di ammalarsi o di prendersi cura dei figli malati potrebbe non esserci spazio per ammalarsi/essere in malattia a causa di un congedo per cure.

Percezioni e sentimenti

I dipendenti malati o che si prendono cura di bambini malati possono sentirsi in colpa o stressati nel prendere le ferie, soprattutto se pensano che il carico di lavoro si accumulerà e diventerà opprimente in loro assenza. Questo può essere ancora più difficile per le lavoratrici a distanza, che si sentono obbligate a essere sempre disponibili e possono avere difficoltà a staccarsi dal lavoro anche quando sono malate. Poiché le donne si assumono prevalentemente la responsabilità di prendersi cura dei figli e sono più propense ad assumersi responsabilità di cura quando anche il loro partner lavora, il raggiungimento della parità diventa ancora più cruciale per le donne che lavorano a distanza. La pressione e lo stress di conciliare lavoro e cura possono avere conseguenze negative, rendendo indispensabile affrontare la disuguaglianza di genere sul posto di lavoro. Un altro aspetto della malattia mentale è che a volte può essere difficile da riconoscere, poiché potrebbe non essere così evidente come un raffreddore o una gamba rotta, e quindi anche difficile capire quando prendere un giorno di malattia. Una delle donne intervistate in Grecia ha detto:

“Ho cercato di segnalare quando ero sull'orlo del burnout. Ma è difficile, quando me ne sono reso conto, forse era troppo tardi. Avevo molto da vivere, era difficile essere forti. Mi dimenticavo le cose, non riuscivo a dormire e il mio stomaco crollava.”

>>> Donna, Grecia

Struttura e processi

Le aziende potrebbero non avere politiche o processi chiari per la gestione del carico di lavoro quando i dipendenti sono fuori casa per malattia o per accudire i figli malati, il che può rendere difficile per i colleghi o i manager farsi carico dei compiti o delegarli ad altri. Il lavoro a distanza può anche confondere i confini tra lavoro e vita privata, rendendo più difficile per i dipendenti prendersi delle ferie e staccare la spina quando sono malati, soprattutto per le donne con figli, che spesso si assumono le maggiori responsabilità a casa.

Leadership e autogestione

I leader hanno la responsabilità di stabilire aspettative chiare e di comunicare l'importanza di prendersi le ferie quando i dipendenti sono malati o devono occuparsi di familiari malati. Possono anche fornire un sostegno istituendo sistemi di delega e dando l'esempio di buone pratiche di autocura. I leader che danno prova di un sano equilibrio tra lavoro e vita privata e danno priorità al benessere dei dipendenti, in particolare le donne leader che hanno vissuto sfide simili, possono fungere da modelli e mentori per i dipendenti che potrebbero avere difficoltà a bilanciare il lavoro e le responsabilità di cura. Per i dipendenti, è importante dare priorità alla salute e comunicare con il proprio manager o con i colleghi il carico di lavoro e il supporto di cui potrebbero aver bisogno in caso di malattia/assenza per cure.

Cultura e norme

La cultura di un'azienda può influenzare il modo in cui i dipendenti percepiscono le assenze per malattia e il carico di lavoro. Se c'è una cultura del presenzialismo o una mancanza di sostegno per le assenze per malattia, i dipendenti possono sentirsi obbligati a lavorare anche quando non si sentono bene. Il lavoro a distanza può anche creare una cultura dell'essere sempre disponibili e online, che può rendere più difficile per i dipendenti prendersi una pausa e dare priorità alla propria salute. I lavoratori devono sentirsi a proprio agio nel decidere di prendersi delle ferie e nell'articolare tali limiti. Non sempre queste due condizioni sono soddisfatte e può essere particolarmente difficile quando si ha la possibilità di lavorare da remoto.

Attrezzature tecniche ergonomiche e spazio adeguato in casa

“Non ho strumenti ergonomici come quelli che immaginerei in un ufficio”.

>>> Donna, Svezia

Il 62% delle intervistate ritiene che l'azienda per cui lavora abbia fornito loro le attrezzature necessarie per lavorare a distanza. Tuttavia, ciò implica che il 38% potrebbe non disporre degli strumenti o degli spazi di lavoro ergonomici necessari per lavorare in modo efficiente e confortevole in un ambiente remoto. Disporre di uno spazio di lavoro e di attrezzature tecniche adeguate è essenziale per i lavoratori a distanza per mantenere la produttività, evitare disagi o lesioni e ridurre al minimo lo stress. I dipendenti potrebbero non essere consapevoli dei potenziali problemi di salute causati da attrezzature inadeguate e da abitudini sedentarie. Potrebbero anche non sapere che i disturbi muscoloscheletrici si sviluppano lentamente e possono essere difficili da risolvere se non vengono affrontati per un lungo periodo. Chi usa spesso il computer deve prestare molta attenzione all'ergonomia del proprio ufficio. Le organizzazioni dovrebbero condividere le migliori pratiche per le attività intensive al computer e sulla carta, consentendo ai lavoratori di valutare se stanno rispettando gli standard ergonomici a casa (Geldart, 2022).

Percezioni e sentimenti

Lavorare a distanza senza un'attrezzatura ergonomica adeguata e/o con gli strumenti digitali giusti può provocare sensazioni di disagio, frustrazione e potenzialmente risentimento nei confronti del datore di lavoro. Questi sentimenti negativi possono influire sulla motivazione, sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere generale. I dipendenti che non dispongono di strumenti adeguati possono anche sentirsi non supportati e sottovalutati dai loro datori di lavoro.

Struttura e processi

Le organizzazioni devono stabilire linee guida e processi per garantire che ai dipendenti remoti vengano fornite le attrezzature ergonomiche, l'hardware, il software e il supporto necessari. Ciò può includere le modalità e i prodotti che i dipendenti possono acquistare, ma anche la fornitura di raccomandazioni per l'allestimento di uno spazio di lavoro confortevole ed efficiente, l'offerta di risorse per i dipendenti remoti per imparare l'ergonomia, gli strumenti digitali intelligenti e le migliori pratiche.

Leadership & Self-leadership Leadership e autogestione

I dirigenti devono essere proattivi nel rispondere alle esigenze dei dipendenti remoti quando si tratta di attrezzature ergonomiche, aggiornamento di hardware, software e altri strumenti digitali. Assicurandosi che i dipendenti dispongano delle risorse necessarie, i leader possono contribuire a creare un ambiente di lavoro remoto positivo e a prevenire potenziali problemi di salute. I dipendenti, invece, hanno la responsabilità di comunicare le loro esigenze ai datori di lavoro e di prendere l'iniziativa di creare uno spazio di lavoro adeguato fornito dal datore di lavoro.

Cultura e norme

Anche le aspettative e le norme della società sul lavoro a distanza possono influire sulla fornitura di attrezzature tecniche ed ergonomiche a casa. Ad esempio, se il lavoro a distanza è considerato un vantaggio piuttosto che una necessità, i datori di lavoro potrebbero essere meno sollecitati a fornire le attrezzature e il supporto necessari. D'altro canto, se il lavoro a distanza si diffonde e si normalizza, potrebbe esserci una maggiore pressione sui datori di lavoro affinché forniscano supporto e risorse adeguate ai lavoratori a distanza. La creazione di una cultura che valorizzi la salute e il benessere dei lavoratori a distanza può contribuire a garantire che vengano fornite e rese prioritarie attrezzature e spazi di lavoro ergonomici adeguati.



Ulteriori sviluppi

Abbiamo trattato un'ampia gamma di fattori che possono contribuire al burnout delle donne che lavorano a distanza. Tuttavia, ci sono alcune aree che potrebbero essere approfondite, come quelle nelle pagine seguenti.

Confronto tra diversi quadri giuridici

Le responsabilità legali e le normative che impongono ai datori di lavoro di prevenire il burnout e promuovere il benessere mentale variano in modo significativo nei diversi Paesi. In alcuni Paesi, come la Svezia e l'Irlanda, esistono solidi quadri normativi a tutela della salute e del benessere mentale dei dipendenti e i datori di lavoro hanno l'obbligo legale di adottare misure ragionevoli per prevenire lo stress e il burnout sul posto di lavoro.

In altri Paesi, come la Grecia e la Repubblica Ceca, le tutele legali per i dipendenti in questo ambito possono essere minori. I datori di lavoro possono avere una maggiore discrezionalità nel gestire i problemi di salute mentale e possono non essere tenuti a fornire un supporto o una sistemazione specifici.

È importante notare, tuttavia, che i quadri giuridici sono solo un aspetto del più ampio contesto sociale e culturale in cui operano datori di lavoro e dipendenti. In alcuni Paesi in cui le tutele legali sono più deboli, possono esserci aspettative sociali e culturali più forti nei confronti dei datori di lavoro che forniscono sostegno al benessere dei dipendenti. Al contrario, in alcuni Paesi con forti tutele legali, possono ancora esistere stigma o pregiudizi sulla salute mentale che rendono difficile per i dipendenti cercare aiuto o per i datori di lavoro fornire un supporto efficace.

I confronti internazionali sono difficili, perché le definizioni di burnout variano e non tutti i Paesi riconoscono la diagnosi. Alcuni Paesi, ad esempio la Svezia, sono stati i primi a formulare una diagnosi medica per la condizione di burnout, il che ha contribuito ad abbattere i tabù, incoraggiando un maggior numero di persone a farsi avanti e rendendo i datori di lavoro più consapevoli e accettati del problema. Gli otto Paesi coinvolti in questo studio possiedono quadri giuridici diversi che meritano un ulteriore approfondimento. In una ricerca futura, sarebbe interessante esplorare come questi diversi contesti legali influenzino sia il singolo dipendente sia l'organizzazione nel suo complesso.

Sistema di assistenza all'infanzia

Nel complesso, tutti i Paesi inclusi nello studio dispongono di una qualche forma di supporto per la cura dei bambini, ma in molti di essi vi sono preoccupazioni circa la qualità e la disponibilità dei servizi. Ciò può costituire un onere significativo per le donne, che spesso devono assumersi una quota maggiore di responsabilità nella cura dei figli. Anche la durata del congedo parentale retribuito varia e influisce sulla capacità delle donne di fare carriera.

Diversità

Sebbene i pregiudizi e gli stereotipi siano stati toccati e la prospettiva di genere sia presente in tutto lo studio, le organizzazioni potrebbero trarre beneficio dall'ascolto di altri gruppi minoritari che affrontano la discriminazione sul posto di lavoro. Riconosciamo che la discriminazione esiste e, per comprendere veramente questi problemi, dobbiamo impegnarci attivamente con le voci di chi ne è colpito.



Le prossime tappe del progetto BeatBurnout

Nella prossima parte del progetto BeatBurnout, esploreremo le prospettive dei manager e dei responsabili delle risorse umane. Esamineremo le sfide che devono affrontare nel supportare i team di lavoro a distanza e determineremo se percepiscono differenze nel loro comportamento verso i dipendenti in base al genere. Verificheremo inoltre se riscontrano differenze nelle esigenze e nelle richieste delle donne e degli uomini sul posto di lavoro.

Per maggiori informazioni seguite il progetto: www.beatburnout.eu

Creatori del progetto BeatBurnout

Innanzitutto, vorremmo esprimere la nostra più profonda gratitudine a ciascuna delle 283 incredibili donne che hanno partecipato a questo studio.

Il vostro tempo e la vostra dedizione sono stati inestimabili e siamo sinceramente grati per le intuizioni che avete condiviso con noi su questo tema cruciale.

Relazione scritta da: Madeleine Harju

Co-autori: Sanna Rådelius, Thomas Arctaediu

Versione italiana a cura di: PRISM Impresa Sociale s.r.l.



Studio condotto dal partenariato BeatBurnout:

www.beatburnout.eu



Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Riferimenti

Bård, K. (2006). Prestazioni lavorative, impegno affettivo e motivazione al lavoro: Il ruolo dell'amministrazione e del livello retributivo. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385. doi:10.1002/job.377

Conway, P. M., Høgh, A., Rugulies, R., & Hansen, Å. M. (2014). Il presenzialismo da malattia è un fattore di rischio per la depressione? Uno studio di follow-up danese di 2 anni. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 595-603. doi:10.1097/JOM.000000000000177

Ertosun, Ö., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 41. Doi :<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2021). New EU survey reveals workplace stress on the rise in Europe due to COVID-19. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>

European Commission. (2023). Rapporto annuale sulla parità di genere 2023. Recuperato da https://commission.europa.eu/system/les/2023-03/annual_report_GE_2023_web_EN_0.pdf

International Trade Union Confederation. (2007). Manuale sindacale sulle zone di elaborazione per l'esportazione. Recuperato da <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/transnational-manual.pdf>

Michael Parke e Rob Morris, London Business School. (2017). Emozioni sul lavoro. Recuperato da <https://www.london.edu/think/emotions-at-work>

OECD. (2020). Assistenza familiare in crisi: Disuguaglianza di genere nel lavoro retribuito e non retribuito durante la COVID-19. Recuperato da <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/caregiving-in-crisis-gender-inequality-in-paid-and-unpaid-work-during-covid-19-3555d164/>

Ozbay F, Johnson DC, Dimoulas E, Morgan CA, Charney D, Southwick S. Supporto sociale e resilienza allo stress: dalla neurobiologia alla pratica clinica. *Psychiatry (Edmont)*. 2007 maggio;4(5):35-40. PMID: 20806028; PMCID: PMC2921311.

Prayogi M. A, Lesmana M. T., & Siregar, L. H. (2019). Atti della Prima Conferenza Internazionale sulla Scienza dell'Amministrazione. 10.2991/icas-19.2019.88

Repetti, R. L. (1987). Componenti individuali e comuni dell'ambiente sociale sul lavoro e benessere psicologico. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.710>

Teloren I, Elci M, Murat G. (2021). Auto-leadership per far sì che i dipendenti diano il massimo. *Journal of Global Strategic Management*, 15(2), 19-30. DOI: 10.20460/JGSM.2022.300

The Adecco Group. (2022). Come le microaggressioni influenzano la salute mentale. Recuperato da <https://www.adeccogroup.com/future-of-work/latest-insights/how-microaggressions-impact-mental-health/>

UKG. (2023). Salute mentale sul lavoro: Manager e denaro. Recuperato da <https://www.ukg.com/resources/article/mental-health-work-managers-and-money?ms=9414.285714285714>