

Vincenzo Poerio

Stress dovuto al conflitto tra lavoro e vita personale: dalla ricerca applicata suggerimenti per fronteggiarlo

Humanitas - Centro Interuniversitario di Psicosociologia e Medicina del Lavoro, Roma

RIASSUNTO. A differenza della maggior parte dei lavori di ricerca sul lavoro stress-correlato, che enfatizzano come gestire gli stressor e massimizzare il benessere psicofisico, il presente contributo s'interessa di un particolare tipo di stress: l'esperienza conflittuale, o l'interferenza, tra esigenze e richieste lavorative e responsabilità ed impegni extra-lavoro, soprattutto quelli che si riferiscono alla vita familiare e alla vita personale. Questo fattore di stress denominato, in genere, "conflitto lavoro-famiglia" o, più recentemente, "conflitto tra lavoro e vita personale", esercita, come la ricerca applicata ha dimostrato fin dagli anni '90, un notevole impatto sul benessere degli individui, così come su altre aree, tipo il buon funzionamento nella famiglia e le prestazioni sul lavoro. In contrasto con il conflitto intra-ruolo, che fa riferimento alle interferenze tra i vari ruoli all'interno di un singolo dominio (ad esempio il contesto di lavoro), il conflitto lavoro-famiglia (o lavoro-vita) è una forma di interferenza inter-ruolo, che si verifica quando vi è un conflitto tra diversi domini. Negli anni 1980 e 1990, la ricerca e la letteratura in questo settore si sono focalizzate prevalentemente sul contrasto tra lavoro e famiglia, ma più recentemente la componente del "non lavoro" è stato ampliata per includere altri aspetti della vita delle persone. Per semplicità, si farà riferimento a due grandi aree: il "dominio del lavoro" (per esempio un lavoro dipendente) e il "dominio della vita" (che comprende tutte le altre dimensioni della vita, compresa la famiglia, il tempo libero, le attività sociali e la vita personale). Anche se questa classificazione non è del tutto appropriata, consente di differenziare le due sfere.

Parole chiave: stress, fronteggiamento, stressor lavorativi, conflitto lavoro-vita, conflitto lavoro-famiglia.

ABSTRACT. *STRESS DUE TO THE WORK-LIFE CONFLICT: ADVICES FROM APPLIED RESEARCH FOR COPING IT. Unlike most of the work-related stress research, which emphasizes how to manage stressors and maximize the psychological well-being, the present article focuses on one particular kind of stressor: the experience of conflict or interference between demands at work and responsibilities and commitments outside of the work setting, especially in respect of family life and one's personal life. Referred to as "work-family conflict" or (more recently) "work-life conflict", this stressor has been demonstrated in research since the 1990s to exert a considerable impact on individuals' well-being along with other areas such as family functioning and even performance on the job. In contrast to the intra-role conflict, which refers to interference between roles within a single domain (e.g. the work context), work-family (or work-life) conflict is a form of inter-role interference which occurs when there is conflict across domains. In the 1980s and 1990s, research and writing in this area focused predominantly on work versus family, but in recent years the "non-work" component has been expanded to include other aspects of people's lives. For simplicity, we will refer to the two major spheres as the "work domain" (i.e. a person's paid employment) and the "life domain" (which comprises all other dimensions of life, including family, recreation, community activities and personal life). Although this classification is not entirely appropriate, it enables differentiation between the two spheres.*

Key words: stress, coping, work stressor, work/life conflict, work/family conflict.

Introduzione

Trovare un giusto equilibrio tra lavoro e famiglia è una sfida che tutti i lavoratori affrontano. Una ricerca continua che non sempre produce buoni frutti. Anzi, non sono poche le persone che per vivere dignitosamente sono costrette a trascorrere la maggior parte del loro tempo sul luogo di lavoro o che, viceversa, non lavorano per badare ai figli dal momento che non ci sono abbastanza strutture per l'infanzia.

Questo problema, denominato *Work-Family Conflict* (WFC), è definito come una forma di conflitto interruolo, nel quale le pressioni provenienti dal dominio lavorativo o della famiglia sono mutuamente incompatibili.

Il concetto opposto è di *Work-Family Balance* (WFB), ossia la soddisfazione e il buon funzionamento del dominio lavorativo e domestico con il minimo conflitto di ruolo. La definizione di "bilancio" varia da ricercatore a ricercatore (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003): alcuni lo incentrano sulla distribuzione del tempo tra gli impegni lavorativi e le attività extra lavorative, mentre altri si concentrano di più sull'esperienza soggettiva di equilibrio (Frone, 2003). Frone, per esempio, suggerisce che l'equilibrio si verifica quando la persona sperimenta livelli relativamente bassi di conflitto inter-ruolo e alti livelli di soddisfazione tra il loro lavoro e la loro famiglia / vita personale.

Inizialmente, il WFC era concettualizzato come un costrutto a una dimensione e bidirezionale. In seguito, è stata proposta una nuova definizione del WFC come una funzione di entrambe le interferenze, lavoro vs. famiglia e famiglia vs. lavoro, identificando variabili specifiche all'interno di ogni dominio che possono causare interferenze.

Di conseguenza, è possibile identificare un *work-to-family conflict* (WFC) e un *family-to-work conflict* (FWC).

Come Greenhaus e Beutell (1985) affermano, per entrambi i casi si distinguono tre cause:

1. *time-based*: il conflitto è originato da una diversa gestione del tempo. Maggiore tempo è dedicato a un dominio, meno tempo e a disposizione per l'altro (Hammer et al. 2005);
2. *strain-based*: la tensione prodotta in un dominio produce una bassa disponibilità a soddisfare i bisogni dell'altro dominio, e

3. *behavior-based*: il comportamento atteso in un dominio è incompatibile con le attese comportamentali dell'altro dominio (O'Driscoll, Brough e Kalliath, 2006).

La soddisfazione lavorativa e familiare sono influenzate direttamente dal WFC e dal FWC, ma – a loro volta – entrambi i conflitti interruolo sono influenzati dallo stress, dal tempo e dalle risorse di ciascuno dei due domini. Inoltre, l'affettività negativa sembrerebbe influenzare le due forme di conflitto. L'affettività negativa può essere definita come un tratto disposizionale – ossia una modalità stabile di agire sentire, pensare – che caratterizza il singolo individuo ed è legata ad ansia, paura, rabbia e depressione. Le persone con un livello alto di affettività negativa, percepiscono le situazioni come più stressanti di chi, al contrario, ne ha un basso livello. Lo stress sia lavorativo sia familiare sembra influenzare direttamente il conflitto interruolo. Il conflitto interruolo è associato anche con il *burnout*, la tensione, l'ambiguità e l'insoddisfazione di ruolo e – soprattutto – con l'intenzione di lasciare l'organizzazione, l'assenteismo e alcuni sintomi fisici o psicologici (es., depressione). In termini organizzativi, esiste una relazione negativa tra conflitto interruolo e *commitment*, ossia il legame tra individuo e l'organizzazione di cui fa parte, che si manifesta attraverso l'identificazione con l'organizzazione (condivisione degli obiettivi e dei valori).

Raggiungere un adeguato *work/life balance*, come è definito in lingua inglese, non è importante solo per migliorare le proprie condizioni di vita. È un traguardo fondamentale per il benessere sociale e economico di tutta una comunità. In primo luogo perché è un forte stimolo alla crescita e allo sviluppo di un paese: se le famiglie che intendono avere più figli possono permettersi di non lavorare o di lavorare meno per un certo periodo di tempo, saranno più incoraggiate a mettere al mondo dei bambini. È noto che se in un paese avanzato e industrializzato la popolazione aumenta, ci sono più energie giovani e il sistema di welfare diventa più sostenibile. A beneficio di tutti. Dall'altra parte, se le famiglie scelgono di fare figli e vogliono allo stesso tempo lavorare, possono farlo solo se ci sono degli strumenti adeguati (asili nido, sostegni all'occupazione per donne con figli, congedi parentali, possibilità di fare telelavoro). In uno scenario dove il rapporto tra lavoro e vita è sbilanciato, si fanno pochi figli e l'occupazione, soprattutto quella femminile, è più bassa.

Un altro aspetto significativo del *work/life balance* è la quantità di tempo che i lavoratori passano a lavoro. È stato ampiamente riscontrato che lavorare per molte ore può compromettere la salute, mettere a repentaglio l'incolumità e accrescere il tasso di stress. Inoltre, più tempo si passa a lavoro, meno tempo si ha a disposizione per dedicarsi ad altre attività e allo svago. La quantità e la qualità del tempo libero è un fattore che incide sul benessere complessivo delle persone. Nei paesi Ocse, ogni lavoratore lavora in media 1.739 ore all'anno e dedica il 64% della giornata (15 ore) alla cura di sé (mangiare, dormire, ecc.) e al tempo libero (relazioni con amici e famiglia, interessi personali e hobby, fruizione di Tv e computer, giochi, ecc.).

La variabile "sesso" sembra essere un fattore differenziale: infatti, molte donne occupate non identificano solo in un ambito l'origine dello stress ma nella relazione tra la

vita domestica e la *vita lavorativa*, evidenziando una forte relazione tra i due domini dello stress.

La maggior parte delle ricerche condotte nell'area del conflitto lavoro-vita (o lavoro-famiglia) ha utilizzato il modello tripartito inter-ruolo di Greenhaus e Beutell, anche come modalità di misurazione frequente per individuare e distinguere (Carlson, Kacmar & Williams, 2000), in maniera sufficientemente chiara, le tre forme di conflitto.

Nel presente contributo, steso con la finalità di descrivere come fronteggiare lo stress lavorativo, in special modo quello generato dall'esperienza del contrasto tra ruoli, limiteremo la nostra attenzione alle manifestazioni di conflitto.

Prima di entrare in merito all'argomento, faremo una breve introduzione sui concetti di stress, di coping e resilienza dedicando a ciascuno di essi un paragrafo.

Stress: definizione e significati

Il concetto di stress è stato considerato con accezioni diverse. Alcuni ricercatori lo hanno definito come una condizione determinata prevalentemente dall'ambiente (stress da lavoro, da competizione, stress generato dalla crescita dei figli). Secondo questo punto di vista, lo stress riflette una serie di forze esterne (*stimoli*) che si abbattono sull'individuo o sul gruppo. Un altro modo di considerare lo stress pone l'accento sulla *risposta* che l'individuo attiva allorché viene a trovarsi in un ambiente che lo sfida o lo minaccia. In tal caso si fa riferimento alla reazione psicologica o fisiologica dell'individuo, o del gruppo, in situazioni di esposizione ad un ambiente minaccioso.

Ma lo stress viene anche individuato come il risultato di una transazione influenzata sia dall'individuo che dall'ambiente. Da una prospettiva transazionale, esso è definito dunque come un concetto relazionale, che viene inoltre mediato cognitivamente. Lo stress riflette un rapporto dell'individuo con l'ambiente che viene percepito dalla persona come impegnativo, con richieste eccessive rispetto alle proprie risorse, e dunque come fonte di minaccia o pericolo. Come rileva Folkman (1997), lo stress non è la caratteristica del singolo o dell'ambiente, né è uno stimolo o una risposta. Piuttosto è un rapporto dinamico particolare (costantemente mutevole e bidirezionale) tra la persona e l'ambiente mentre agiscono l'uno sull'altro. Lazarus (1966), infatti, afferma che gli individui non sono semplicemente vittime dello stress, ma del modo in cui ciascuna persona valuta gli eventi (valutazione primaria) e le proprie risorse di coping (valutazione secondaria).

I processi di valutazione svolti dall'individuo influenzano la sua relazione dinamica (o transazione) con l'ambiente sociale che lo circonda. In tale contesto, il coping (o fronteggiamento) si riferisce agli sforzi comportamentali e cognitivi rivolti a padroneggiare, ridurre o tollerare le richieste interne e/o esterne che sono state generate dalle transazioni stressanti (Lazarus e Folkman, 1984).

Il modello transazionale enfatizza il contesto cognitivo-interpersonale dello stress. Spesso, gli individui o i gruppi stressati creano inavvertitamente e inducono negli altri reazioni che mantengono o addirittura incrementano le loro risposte disadattive. È proprio il metodo con cui cercano di ri-

solvere i problemi che spesso finisce per intensificarli. Potrebbero essere citati numerosi esempi di individui stressati che divengono sempre più paurosi, depressi, arrabbiati e così via, atteggiamenti che producono negli altri delle reazioni che servono poi a mantenere tali modelli disadattivi.

Per esempio, gli individui stressati che diventano timorosi e mettono in atto vari comportamenti di evitamento potrebbero suscitare negli altri una forma di iperprotettività, che non consente loro di mettere alla prova le proprie preoccupazioni ed i propri timori, la qual cosa a sua volta genera una riduzione dell'autostima. Questa fuga sistemica e l'evitamento di diverse situazioni, inducono ulteriore iperprotezione, rinforzando così il circolo vizioso (Cartwright e Cooper, 1997).

Più nello specifico, per quello che riguarda le situazioni stressogene nell'area lavorativa, gli stessi autori hanno proposto una classificazione funzionale che fa riferimento a sei categorie generali:

1. *Fattori intrinseci al lavoro in sé. Questi comprendono l'ambiente fisico, il carico di lavoro, l'orario lavorativo, la tecnologia utilizzata e l'esposizione a rischi e a pericoli.*
2. *I ruoli nell'organizzazione, i quali includono le responsabilità, le ambiguità, i conflitti e le sovrapposizioni.*
3. *Le relazioni sociali, come quelle con i propri capi/supervisori, colleghi, clienti.*
4. *L'andamento della carriera. Questa categoria comprende l'insicurezza lavorativa, le aspettative di promozione disattese dai fatti e ambizioni e obiettivi non soddisfatti.*
5. *Fattori organizzativi. Questi fattori sono ad ampio respiro e possono includere la struttura formale, la cultura e il clima, le politiche aziendali e un senso di equità percepita all'interno delle organizzazioni. Altre variabili importanti si riferiscono alle limitate possibilità di intervenire nei processi decisionali, così come all'inibizione della predisposizione ad essere flessibili e ad innovarsi (fenomeno frequente nelle organizzazioni a carattere burocratico). Altri fattori ancora, riportati come stressogeni, si riferiscono ad inappropriate ed inefficaci strategie comunicative (specialmente da parte del management).*
6. *L'interfaccia lavoro-famiglia (intesa come vita extra-lavorativa). I conflitti o le interferenze sull'equilibrio tra lavoro e famiglia, sono stati, spesso, riportati come tra i maggiori stressor per i lavoratori (Poerio, 2013).*

Coping: definizioni e modalità

Il presente contributo, abbiamo visto, s'interessa prevalentemente di fronteggiamento, in particolare di come le persone fronteggiano lo stress sui posti di lavoro. In effetti, possiamo affermare che sono oltre 50 anni che i ricercatori applicati si sono interessati dell'argomento "fronteggiamento", ma è solo negli ultimi anni che il dibattito sul tema si è acceso a tal punto da risultare uno dei soggetti più studiati dalla psicologia contemporanea (Somerfield e McCrae, 2000): forse perché è un tema interessante per le persone (Aldwin, 2000), per la società più in genere (Snyder,

1999), e/o perché il tema di come le persone fronteggiano le situazioni critiche è di per sé interessante.

Ma molto più probabilmente, perché comprendere meglio i meccanismi del coping, ci fa capire meglio il fenomeno dello stress e di come gestirlo: il coping non è, quindi, solo un'importante variabile dal valore esplicativo, ma è un fattore fondamentale per farci comprendere il processo dello stress, cioè come eventi stressanti possono causare reazioni da stress.

Definizione di coping

Per prima cosa abbiamo bisogno di presentare come nel presente articolo definiamo le abilità di coping. Molto semplicemente, un'abilità di coping è una *risposta organizzata in riferimento ad una data situazione con lo scopo di raggiungere un obiettivo o di risolvere un problema*. La natura orientata ad una meta ("goal directed") di un'abilità è ciò che la differenzia da una reazione emotiva o fisica spontanea. Snyder (2001) definisce il coping come una risposta volta a diminuire l'impatto fisico, emotivo e psicologico che è legato ad eventi di vita stressanti e problemi di ogni giorno. Il dizionario definisce il coping come un modo per mantenere uno *status quo* o contenere o fronteggiare situazioni critiche. La parola abilità significa che c'è una capacità di fare qualcosa, una risposta comportamentale con cui si può ottenere un qualcosa, *uno strumento o un mezzo per raggiungere un fine*. Può essere un talento naturale o una professionalità acquisita. Le abilità di fronteggiamento si riferiscono alle abilità di esecuzione e di realizzazione di un piano o di una politica. In generale, sono quelle azioni consuete che sono state utilizzate già in passato, quindi dipendono anche dall'esperienza accumulata. La definizione di abilità non significa necessariamente che qualcuno è eccezionalmente bravo in qualche tipo di intervento o maestro in qualche tipo di risposta: significa semplicemente che può compiere in modo soddisfacente delle azioni per ottenere un obiettivo finale. In sostanza, la risposta di coping permette a qualcuno di entrare in una situazione problematica e di fronteggiarla con qualsiasi mezzo, risorsa e potenzialità a disposizione (Poerio, 2011).

Quando utilizziamo il termine "abilità di coping", non intendiamo, nel presente articolo che essa sia sempre una competenza razionale, realistica, adattabile, produttiva, positiva per l'individuo, o la scelta migliore che egli può fare per la risoluzione di un problema. Noi lo usiamo con un significato neutrale: infatti, nella realtà, le caratteristiche di qualcuno nel modo di rispondere a un problema possono essere controproducenti, disfunzionali, irrazionali, irrealistiche o disadattive se consideriamo gli effetti più a lungo termine. Il termine è usato, qui, solo per rilevare che le persone hanno raggiunto un livello di competenza in qualcosa, tale che permetta loro di far fronte ai problemi.

Tipologie e funzioni del coping

Come abbiamo accennato brevemente, nel paragrafo dedicato allo stress, il modello transazionale del fronteggiamento, inizialmente delineato da Lazarus (1966) e successivamente elaborato da Lazarus e Folkman (1984), è stata la base principale su cui sono state eseguite le ricerche empiriche per individuare le modalità per fronteggiare gli stressor di natura lavorativa.

L'aspetto importante, sia nella fase di valutazione primaria che secondaria e terziaria è il significato che le persone attribuiscono alla loro esperienza di stress, che ha, di conseguenza, importanti implicazioni sui susseguenti interventi di coping per gestire ulteriore stress o favorire il benessere.

A questo proposito, Dewe, Cox e Ferguson (1993) hanno puntualizzato l'esistenza della distinzione tra *comportamenti* (o *strategie*) e *stili* di coping. Le strategie sono comportamenti o abilità dirette per gestire specifici stressor: per esempio, si può tentare di gestire un'eccessiva richiesta lavorativa, utilizzando tecniche per ottimizzare il tempo (*time management*) o aumentando il comportamento di delega nei confronti dei collaboratori. Questi citati sono specifici comportamenti mirati a ridurre l'impatto di particolari stressor.

Viceversa, parliamo di stili di fronteggiamento, quando le persone usano abitualmente e trasversalmente modalità di coping per gestire aspetti generali della loro vita: per esempio, alcuni nel fronteggiare aspetti critici che riguardano il loro lavoro ma anche la loro vita, più in genere, usano invariabilmente un approccio diretto alla soluzione dei problemi. Altri, al contrario, si focalizzano maggiormente sugli aspetti emotivi delle situazioni, poiché attribuiscono ad esse un significato meno pragmatico e più affettivo. D'altra parte è stato osservato che diverse persone, pur rispettando uno stile specifico di coping durante un lungo arco di vita, esse potevano utilizzare delle strategie diversificate per affrontare la specifica natura di circostanze contingenti.

Le caratteristiche distintive del coping sono quindi: 1) essere un processo dinamico, in quanto è costituito da una serie di risposte reciproche, attraverso le quali ambiente e individuo si influenzano a vicenda; 2) comprendere una serie di azioni, sia cognitive che comportamentali, intenzionali, finalizzate a controllare l'impatto negativo dell'evento stressante, e 3) svolgere, inoltre, diverse funzioni fondamentali che consistono, come abbiamo precedentemente accennato, sia nella regolazione delle reazioni emotive negative conseguenti alla situazione stressante (*emotion-focused coping*) che nel tentativo di modificare o risolvere la situazione che sta minacciando o danneggiando l'individuo (*problem-focused coping*) (Lazarus, 1991; Lazarus e Folkman, 1984).

Folkman e Moskowitz (2004), indicando che di per sé non esiste un metodo di coping in assoluto migliore dell'altro, affermano che il coping diretto alla soluzione dei problemi risulta più funzionale quando la situazione (od almeno, alcuni aspetti di essa) è percepita come controllabile. Quando invece le persone non possono esercitare un valido controllo sugli eventi stressogeni, allora risulta più utile il coping orientato alla gestione delle emozioni.

Alcune forme di coping, se usate in modo pedissequo, possono portare sia a risultanze positive che negative. Per esempio, il coping orientato alle emozioni è estremamente funzionale, nelle prime battute, se non riusciamo ad esercitare un controllo su un evento stressogeno resistente al cambiamento: ma a medio, lungo termine questa modalità di coping potrebbe non mostrarsi utile e potrebbe portare le persone a percepirsi inefficaci e non degne di valore. A questo punto, risulta evidente, se non semplicistico, che il miglior intervento di fronteggiamento sarà quello di

miscelare le due modalità, orientata una al problema e una alle emozioni.

In ogni caso, per superare i limiti dovuti al dualismo, involontariamente provocato dal modello di Lazarus e Folkman, tra coping orientato alle emozioni e quello orientato ai problemi, alcuni autori hanno proposto delle concettualizzazioni del coping che superassero i limiti del succitato modello, senza per questo risultare incompatibili con esso. Per esempio, Billings e Moos (1981, 1984) hanno suggerito un modello tripartito del coping:

- *fronteggiamento cognitivo attivo*: che consiste nell'adottare una visione propositiva della situazione e/o pensare a soluzioni alternative;
- *fronteggiamento comportamentale attivo*: che consiste nel consultare altre persone su come gestire le situazioni (attraverso la ricerca del supporto sociale) e/o entrare in azione con comportamenti propositivi e finalizzati, e
- *evitamento*: rappresentata dal tentativo dell'individuo di ignorare la minaccia dell'evento stressante o impegnandosi in attività che distolgono la sua attenzione dal problema.

Ovviamente, le prime due strategie, altro non sono che forme di fronteggiamento orientate al problema (rappresentato dalla tendenza ad affrontare gli eventi in maniera diretta, ricercando soluzioni per fronteggiare la crisi), mentre la terza è una modalità di coping focalizzata sulle emozioni (rappresentato da abilità specifiche di regolazione affettiva, che consentono di mantenere una prospettiva positiva di speranza e controllo delle proprie emozioni in una condizione di disagio, oppure di abbandono alle emozioni, come la tendenza a sfogarsi o, ancora, la rassegnazione).

Gli stessi Folkman e Lazarus (1985), hanno proposto una classificazione del coping focalizzato sulle emozioni, suddividendolo in sottotipi che includono il *pensiero magico*, *l'estraniamento*, *l'enfatizzare aspetti positivi della situazione*, *l'auto-colpevolizzazione* e *metodi per ridurre la tensione*. Per altro, anche nei confronti del metodo di fronteggiamento focalizzato sul problema, sono stati individuati dei sottotipi come il *confronto*, *la ricerca di sostegno sociale*, *la pianificazione* (Folkman e altri, 1986).

Carver, Scheier e Weintraub (1989), ideatori dello strumento COPE, hanno individuato aspetti di coping sia focalizzato sul problema che sulle emozioni:

- *Sostegno sociale* (ricerca di comprensione, di informazioni e allo sfogo emotivo);
- *Strategie di evitamento* (utilizzo di negazione, uso di sostanze, distacco comportamentale e mentale);
- *Attitudine positiva* (atteggiamento di accettazione, contenimento e reinterpretazione positiva degli eventi);
- *Orientamento al problema* (utilizzo di strategie attive e di pianificazione);
- *Orientamento trascendente* (religione e all'assenza di umorismo).

È doveroso ricordare che mentre le precedenti categorizzazioni sono derivate, prevalentemente, da argomentazioni teoriche, altri filoni di ricerca hanno sviluppato modelli di fronteggiamento fondati su categorie comportamentali validati empiricamente. Per esempio, la ricerca effettuata da Amirkan (1990) ha portato all'individuazione

di 3 categorie di coping: problem solving, ricerca di sostegno sociale ed evitamento. Se analizziamo meglio, vediamo che le prime due categorie possono essere concepite come sotto-categorie del coping orientato alla soluzione dei problemi, mentre l'evitamento è chiaramente una forma di coping orientato sulle emozioni.

Un'altra forma di coping che ha ricevuta una considerevole attenzione è quella che è stata definita "fronteggiamento proattivo". Aspinwall e Taylor (1997) suggeriscono che questo tipo di coping consiste negli sforzi preventivi per gestire, e perché no modificare, potenziali circostanze stressogene prima che esse si presentino: questa modalità, quindi, risulta molto importante perché previene più che intervenire dopo l'accaduto. La sua funzione è, dicevamo di prevenire l'evento stressogeno, ma anche di ridurre l'impatto che esso ha sulle persone. Gli autori, inoltre ricordano che la natura del coping proattivo è quasi sempre "attiva" piuttosto che "passiva". Nell'area degli studi sulle organizzazioni, sono stati fatti pochi studi per verificare l'effettivo utilizzo di questa modalità di coping: poiché le numerose ricerche che si sono interessate delle forme attive di fronteggiamento, non possono essere considerate concettualmente equivalenti al coping proattivo.

In una recente ricerca meta-analitica (Skinner e altri, 2003), sono state analizzate più di 100 misurazioni del coping e più di 400 comportamenti di fronteggiamento: da questa analisi, sono state derivate alcune famiglie di coping, alcune già individuate da Lazarus e Folkman come quelle orientate sul problema e quelle orientate sulle emozioni, ma maggiormente specificate nei seguenti aspetti comportamentali e cognitivi: problem solving, pianificazione e decision making, ricerca di sostegno sociale e messa in atto di azioni dirette per le prime e, enfatizzare aspetti positivi delle situazioni, ridefinizione propositiva del significato dell'evento stressogeno. Tutti questi aspetti più particolareggiati del fronteggiamento hanno la funzione potenziale di generare strategie che portano a conseguenze positive. Risultano, dalla ricerca di Skinner, potenzialmente meno efficaci le modalità di fuga, di evitamento, di pensiero magico, di auto colpevolizzazione e di repressione (Poerio, 2007). Un tipo finale di coping orientato sulle emozioni è l'accettazione/rassegnazione, che può o meno essere efficace, dipendendo dalla capacità di controllare gli stressor: in molti casi sembra che tale coping non risulti incisivo, ma in quei casi di malattia terminale o situazione irreversibile, dove il potere di controllo personale diventa irrisorio, allora la strategia può risultare di enorme valore per confrontarsi con una realtà che non offre più chance.

In base alle loro analisi, Skinner e collaboratori, sono giunti ad affermare che sarebbe funzionale abbandonare la classica distinzione che contempla tre continuum di coping, e cioè: orientato al problema vs. orientato alle emozioni, approccio vs. evitamento e cognitivo vs. comportamentale. Dal loro punto di vista, il meccanismo di fronteggiamento è ben più complesso ed intricato, dato che diversi tipi di comportamenti possono essere rintracciati e adattati in categorie differenti di coping. Skinner propone una classificazione gerarchica delle strategie di fronteggiamento che comprende 13 famiglie o categorie di comportamenti di coping: problem solving, ricerca di soste-

gno, fuga, distrazione, ristrutturazione cognitiva, ruminazione, disperazione, ritiro sociale, regolazione emotiva, ricerca di informazione, negoziazione, opposizione e delega (quest'ultima include, paradossalmente, aspetti che sembrerebbero non far parte di questo cluster, come la ricerca disfunzionale di aiuto e l'auto-compatimento).

A questo punto, si può azzardare l'ipotesi che l'elemento essenziale per un buon adattamento allo stress, soprattutto nel caso di eventi stressanti duraturi nel tempo, sia la flessibilità nell'uso delle strategie di coping; la capacità, cioè, di non irrigidirsi su un'unica strategia, ma di riuscire a cambiarla qualora si dimostri inefficace e disadattiva.

Resilienza e stress lavoro-correlato

Per "resilienza" si intende quell'insieme di processi che facilitano un adattamento efficace e promuovono lo sviluppo della persona anche in contesti di vita altamente stressanti, l'adattamento positivo di fronte ad una situazione di stress o di trauma, nonché l'abilità di mantenere un buon stile di "funzionamento" ed equilibrio dopo la situazione di stress.

Nell'ambito delle organizzazioni è dimostrato che un lavoratore resiliente gestisce e affronta lo stress in modo sano cercando di mettere in atto tutte le sue risorse personali.

Un lavoratore resiliente ha un'alta capacità di riflessione sulla propria vita lavorativa: è capace di stabilire rapporti intimi e soddisfacenti con i propri colleghi di lavoro, è in grado di mantenersi ad una certa distanza dai problemi ma senza isolarsi ed è determinato a raggiungere gli obiettivi prefissati.

L'insorgere di un improvviso motivo di allarme o di preoccupazione interessa tutti i lavoratori, resilienti e non. La differenza consiste nel fatto che il lavoratore resiliente gestisce e affronta lo stress mettendo in atto tutte le sue risorse personali, in cui risiedono le capacità autocurative dell'individuo e le sue potenzialità di superare le difficoltà che impone la vita durante il cammino di ognuno. Lo sviluppo di capacità resilienti nei lavoratori preserva da patologie quali lo stress che può essere concausa, assieme ad altri fattori, dell'insorgenza di situazioni particolari con conseguenti danni comportamentali e fisici nell'individuo.

I lavoratori resilienti provano un senso di soddisfazione lavorativa elevata rispetto ai lavoratori non resilienti grazie alla presenza di un fattore di protezione, chiamato *hardiness*. L'*hardiness* è un tratto di personalità che comprende oltre il controllo, l'impegno e la sfida. Le persone resilienti hanno la convinzione di essere in grado di controllare l'ambiente circostante e l'esito degli eventi, definiscono un obiettivo significativo nella propria esistenza, sono convinte di apprendere e crescere anche grazie ad esperienze negative, vedendo i cambiamenti come incentivi e opportunità di crescita piuttosto che come minaccia alle proprie sicurezze.

Costruire la resilienza

La resilienza può essere acquisita, infatti, attraverso un processo di apprendimento che deve essere incoraggiato e sostenuto dalle istituzioni formative.

Parte centrale all'interno di un percorso di costruzione della resilienza è l'allenamento e lo sviluppo di capacità di coping adattive e il modello di base dello stress e del coping è, come abbiamo precedentemente constatato, il modello transazionale.

Nei lavoratori la promozione della resilienza comporta il potenziamento di competenze e costituisce pertanto uno strumento di prevenzione. La resilienza si propone non di ridurre una persona ai suoi problemi, ma cerca di evidenziare le sue potenzialità. In ambito organizzativo le modalità con cui la persona tenta di adattarsi, fronteggiare un problema, gestire la situazione producono poi effetti determinanti sulla qualità del suo operato, sul rapporto con l'ambiente lavorativo e sullo svolgimento della mansione. Essendo il lavoro un luogo in cui l'individuo sperimenta in modo considerevole situazioni stressanti e problematiche, lo sviluppo e l'accrescimento della resilienza risulta quindi di particolare importanza.

Le ricerche sulla resilienza si sono focalizzate principalmente su come gli individui e le organizzazioni fronteggiano le esperienze negative. Ma le ricerche nei differenti campi hanno anche cercato di approfondire l'analisi dei fattori associati al successo a lungo termine di fronte ai cambiamenti – perché alcune organizzazioni sopravvivono e traggono beneficio dai cambiamenti e altre no. I risultati possono essere raggruppati in cinque strategie correlate tra di loro. E sono: incoraggiare le innovazioni; costruire e sviluppare la flessibilità; stringere e ampliare le reti di relazioni; costruire e sviluppare la propositività; gestire lo stress dei dipendenti.

Seguirà, ora, una panoramica sui due fattori principali, il sostegno sociale e il controllo personale (o autonomia), che sono stati individuati per alleviare lo stress derivante dall'esperire il conflitto tra ruoli lavorativi e ed altre attività esistenziali: vi è, infatti, una forte evidenza che il sostegno sociale e il controllo abbiano effetti sia diretti che indiretti (cioè fungono da moderatori) sulla tensione e il benessere. La ricerca inoltre ha evidenziato come il supporto sociale e il controllo possono essere utilizzati in qualità di strategie di coping, punto focale di questo articolo.

benessere. Questa ipotesi è stata spesso confermata dalla ricerca empirica, anche se questo non implica di per sé aver fornito una spiegazione di come il sostegno sociale opera per ridurre la tensione. La chiave per comprendere gli effetti diretti del sostegno si trova probabilmente nella natura del sostegno fornito e nel tipo di supporto desiderato o necessario per l'individuo. Per esempio, in alcune circostanze un aiuto/assistenza concreti, possono essere necessari per affrontare una situazione potenzialmente stressante, come un problema di natura tecnica che la persona non può risolvere da sola. Allo stesso modo, un supporto informativo o dei consigli possono servire a ridurre la percezione di ambiguità e la sensazione di incertezza di un individuo e quindi prevenirne lo sviluppo di attivazione, soprattutto di fronte ad un compito o ad una situazione non familiare. In relazione al sostegno emotivo, tuttavia, le ragioni a favore di un impatto diretto sulla pressione nervosa sono meno chiare, anche se è possibile ipotizzare che esse sono legate ai bisogni emotivi individuali. È evidente, per esempio, che la gente può essere diversificata secondo il livello e il tipo di supporto emotivo desiderato e che, per esempio, un elevato livello di comfort e di simpatia sarà efficace nel ridurre la tensione per alcune persone ma per altre no. In altre parole, mentre un sostegno emotivo generico può essere utile per tutti, è probabile che abbia un impatto ancora più positivo quando è congruente con le esigenze e desideri individuali.

Una secondo, importante, modello esplicativo che riguarda gli effetti del sostegno sociale è quello che viene definito "tampone/ammortizzatore" (buffering hypothesis), nel quale il supporto sociale funziona come variabile moderatrice nel rapporto tra stress e benessere. Questo meccanismo è illustrato nella figura 1. Secondo questo modello, gli individui che ricevono assistenza/sostegno sociale, percepiscono minor sforzo (e maggior benessere) rispetto ai loro colleghi che non ricevono il sostegno da parte di altri, perché il sostegno protegge le persone da eventi avversi e circostanze e conseguenze potenzialmente dannose. Il cosiddetto "effetto tampone" può verificarsi perché il supporto psicosociale aiuta le persone a cambia-

Sostegno sociale

La ricerca sul ruolo del sostegno sociale (aiuto che proviene da altre persone/agenzie) nel mitigare l'impatto negativo dei fattori di stress sul benessere personale è voluminosa e attesta, in generale, l'importanza di questo fattore. Tuttavia, il modo esatto con cui funziona il supporto sociale, per ridurre la reazione da stress e per migliorare il benessere, non è del tutto chiara, anche se sono stati proposti diversi meccanismi. L'ipotesi dell'effetto diretto propone che il sostegno sociale riduca direttamente lo stress, cioè quegli individui che, nel loro ambiente, possono liberamente accedere e fruire del supporto di altre persone, hanno meno probabilità di manifestare reazioni da stress e più probabilità di ottenere un maggior

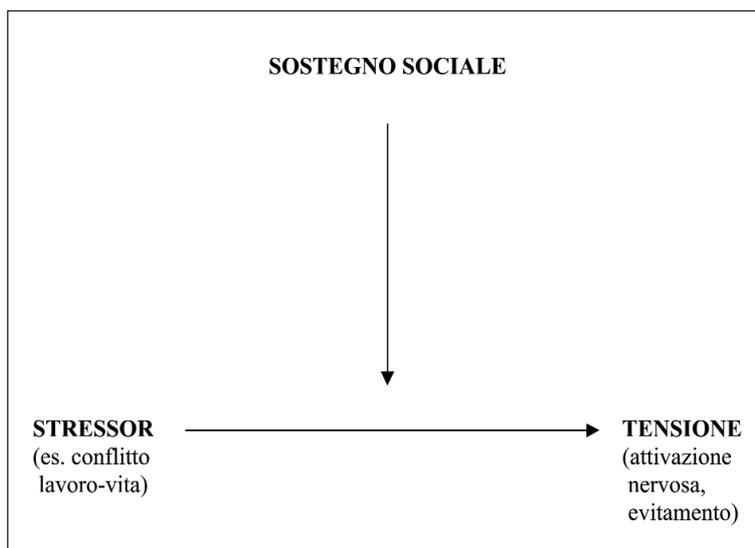


Figura 1. La funzione moderatrice del sostegno sociale



Figura 2. Sostegno sociale come variabile mediatrice

re la loro percezione riguardo i fattori stressogeni e la relativa dannosità per il benessere personale: in sostanza, influenza il processo di valutazione di cui abbiamo parlato nel paragrafo dedicato allo stress.

Un ultimo modello esplicativo si riferisce all'ipotesi della mediazione che possiamo apprezzare nella figura 2, il quale propone che la ricerca del sostegno sociale s'innesca quando si viene ad incontrare un evento stressogeno. Questo modello può essere considerato una variante dell'ipotesi dell'effetto diretto: l'unica differenza tra questi due modelli è che si assume che i fattori stressogeni, nel modello della mediazione, abbiano la caratteristica di indurre la persona a cercare il sostegno degli altri, mentre il modello degli effetti diretti non fa distinzione tra quando è attivato il sostegno sociale e quando no.

Indipendentemente da quale modello teorico sia il più esplicativo, come si accennato, vi sono considerevoli prove che la fruizione di supporto sociale ha considerevoli effetti benefici. Il sostegno sociale è in grado di alleviare tensioni derivanti da fattori di stress in ambito lavorativo, come: l'ambiguità, il conflitto e il sovraccarico di ruolo.

Nel presente contributo, ci siamo posti l'obiettivo di riflettere sulla sua influenza nei confronti del conflitto tra esperienze lavorative e fattori extralavorativi.

Uno dei primi e più citati studi sull'impatto del sostegno sociale sulla riduzione dei conflitti tra lavoro e vita extra-lavorativa è una ricerca condotta da Thomas e Ganster (1995), che ha esplorato gli effetti delle politiche e delle pratiche organizzative nei confronti degli impegni familiari dei dipendenti. Come risultato della loro ricerca, Thomas e Ganster, concludono che, oltre al fatto assodato che i valori e le politiche organizzative sono dei fattori molto importanti per il benessere dei lavoratori, se sono presenti ed operanti dei supervisori di supporto, quest'ultimo risulta essere il fattore critico per la riduzione del lavoro-famiglia conflitto. In particolare, i supervisori in grado di fornire ai dipendenti la possibilità di esercitare un maggiore controllo sulla programmazione del loro lavoro, permetterà loro di conciliare al meglio il rapporto tra lavoro e impegni familiari.

Altre indagini, risalenti temporalmente alla precedente, confermano e sottolineano l'importanza del sostegno sociale nel ridurre i livelli del conflitto tra lavoro e responsabilità extra-lavorative (es. familiari). Kirchmeyer e Cohen (1999), per esempio, hanno esaminato diversi cantieri edili caratterizzati da orari di lavoro flessibili e da richieste accomodanti: essi confrontati con ambienti organizzativi caratterizzati da politiche più formali, che rispecchiano comportamenti più richiestivi di dirigenti e supervisori piuttosto che un loro atteggiamento di supporto,

mostrano che il sostegno ricevuto nell'ambiente lavorativo abbassa il livello di conflitto tra stress lavorativo ed extra-lavorativo. È interessante notare, in questo studio, che il supporto sociale ricevuto in ambiente extra-lavorativo non produceva gli stessi effetti sul comportamento lavorativo: quindi, Kirchmeyer e Cohen affermano che risulta funzionale distin-

guere, concettualmente e operativamente, le due direzioni del conflitto: lavoro vs fattori extra-lavorativi e fattori extra-lavorativi vs lavoro.

Studi più recenti hanno ulteriormente sottolineato l'impatto diretto del sostegno sociale sui livelli di conflitto tra vita in generale e lavoro, così come i suoi potenziali effetti di buffering. La maggior parte della ricerca si è concentrata sul supporto fornito nel contesto di lavoro, per esempio da parte di supervisori e colleghi di lavoro. Una possibile ragione di questa enfasi è che in genere sono stati ottenuti risultati significativamente migliori a vantaggio della sequenza lavoro – vita privata che non il contrario (ad esempio Anderson, Coffey e Byerly 2002; Lapiere & Alien 2006; O'Driscoll et al 2003; Rotondo, Carlson e Kincaid 2003). In secondo luogo, da un punto di vista pratico, si tende a credere che modificare l'ambiente di lavoro risulti più fattibile e dal quale un numero maggiore di persone ne può usufruire. Tuttavia, questo non mette, certo, in discussione l'importanza di sviluppare un efficace supporto familiare.

Ayman e Antani (2008) hanno notato il supporto ricevuto nell'ambiente di lavoro può derivare da almeno tre fonti: i dirigenti diretti dei lavoratori, i loro supervisori, i loro colleghi di lavoro e l'organizzazione nel suo complesso. Ci sono prove sostanziali che queste fonti di sostegno possono contribuire a ridurre il conflitto tra lavoro e vita, al di là di qualsiasi politica formale e concreta che l'organizzazione ha pianificato per sostenere l'equilibrio vita-lavoro. Per esempio, diversi ricercatori hanno dimostrato che ricevere comprensione e supporto dai propri supervisori può apportare molto beneficio e senso di benessere. (ad esempio Frye & Breugh 2004; Grandey, Cordeiro & Michael 2007; Lapiere & Alien 2006), anche se bisogna ricordare alcuni svantaggi.

In primo luogo, non esiste un modello di sostegno lavorativo che sarà adeguato in tutte le situazioni e per tutti gli individui. Innanzitutto, la tipologia e la durata del sostegno fornito dalle istituzioni aziendali devono essere in sintonia con i bisogni e le preferenze individuali. In alcune occasioni, infatti, può essere necessario un sostegno di natura pratica mirato da parte dei supervisori per alleviare lo stress dovuto al conflitto lavoro-vita privata (O'Driscoll et al. 2003). Mentre altre volte può essere più opportuno che i supervisori forniscano supporto emotivo e comprensione riguardo la situazione del lavoratore. Inoltre, come osservato in ricerche sul sostegno sociale e sul supporto allo stress in genere, l'intervento, estensivo o intensivo che sia, da parte di un supervisore può essere percepito come intrusivo e forse anche di controllante. Ayman e Antani (2008), commentano che, in certe condizioni ricevere

aiuto o assistenza da un supervisore può minacciare l'autostima di una persona (soprattutto perché può percepire la propria incapacità di far fronte da soli) e aumentare la sensazione di essere debitrice nei confronti del supervisore.

Complessivamente, quindi, le evidenze sperimentali suggeriscono che la disponibilità e il supporto fornito dalle organizzazioni sono negativamente correlate al conflitto lavoro-vita e alla tensione psicologica. Hammer et al. (2007) ha sviluppato un modello che illustra i vari meccanismi con cui i comportamenti organizzativi istituzionali possono influire sui livelli di conflitto lavoro-famiglia (migliorandone il livello). Essi hanno osservato che le percezioni che i lavoratori hanno del supporto fornito dai loro supervisori, saranno influenzate dal dal comportamento in dato contesto organizzativo, in particolare dalla cornice culturale complessiva dell'organizzazione. Quindi, per comprendere il ruolo del personale predisposto a contribuire nel ridurre il conflitto tra lavoro e vita dei lavoratori, abbiamo bisogno anche di esaminare l'ambiente organizzativo in senso più ampio, compreso le politiche formali, nonché gli atteggiamenti e i comportamenti dei manager di livello superiore.

Altri studi, a dire il vero pochi, (Fenlason & Beehr 1994), hanno enfatizzato il ruolo del sostegno sociale fornito da colleghi, e come per il supporto dato dai supervisori dell'azienda, le conseguenze non sono del tutto chiare. (Fenlason & Beehr 1994), per esempio fanno notare che una persona che condivide la nostra visione sul rapporto conflittuale lavoro-vita e che si presta a comprenderci ed affiancarci, deve, in qualche modo, essere percepito come corrispondente ai nostri bisogni del momento e del caso specifico, altrimenti può provocare un effetto tampone opposto.

Altri studi hanno esaminato il sostegno che proviene dall'ambiente familiare, piuttosto che da quello lavorativo: Matsui, Ohsawa e Onglatco (1995); Aryee et al. (1999); Lapiere e Alien (2006) Queste ricerche, almeno fino ad oggi, indicano che il sostegno della famiglia (da parte del coniuge, in genere) ha un impatto più forte sul versante famiglia piuttosto che sul versante lavoro. Mentre il supporto ricevuto nell'ambiente di lavoro (da colleghi, supervisori e superiori) è più probabile che sia funzionale per ridurre il conflitto dovuto a problemi lavorativi.

Più avanti, discuteremo degli effetti del sostegno fornito dall'organizzazione nel suo complesso, comprese le politiche formali. Rivolgiamo ora l'attenzione ad una seconda variabile che svolge un ruolo sostanziale nell'attuare il conflitto percepito tra vita lavorativa e non.

Controllo personale

Oltre al sostegno sociale, un altro fattore, che ha una forte influenza sul benessere e sulla riduzione dello stress delle persone, è il grado di controllo che sentono di poter esercitare sulla loro situazione. Nella letteratura sullo stress in generale, il controllo percepito è sempre stato associato a più bassi livelli di stress psicologico e maggiore benessere (ad esempio Hatinen et al., 2007; Spell & Arnold 2007), come moderatore (buffering) degli effetti dovuti ai fattori di stress lavoro-correlati (per esempio de Jonge e Dormann 2006; O'Driscoll & Beehr 2000). Vi so-

no prove concrete, pertanto, che il controllo personale gioca un ruolo fondamentale nella riduzione dello stress, sia come predittore diretto di minore sollecitazione sopportata, che come una variabile buffer.

Il controllo percepito è stato isolato in qualità di variabile importante nel processo che riguarda il conflitto lavoro/vita: ci sono stati, infatti, numerosi studi empirici che hanno esaminato il suo ruolo nel ridurre l'impatto negativo del conflitto tra lavoro e vita sul benessere e la soddisfazione di vita. I ricercatori hanno, uniformemente, concluso che fornire ai lavoratori l'opportunità di esercitare un maggiore controllo ed avere maggiore autonomia, soprattutto in termini di programmazione del lavoro, produrrà effetti positivi per essi, così come, in potenza per l'organizzazione intera. Per esempio, Allen (2001) e Shockley e Allen (2007) suggeriscono che uno dei vantaggi principali di politiche a stampo cosiddetto "familiare" si verifica quando esse offrono una maggiore flessibilità nella programmazione del lavoro, che permette, quindi, agli individui di soddisfare meglio i loro impegni familiari. I vantaggi di questa maggiore flessibilità può essere duplice: da un lato, consente ai lavoratori-genitori di assumere un controllo più diretto sull'ambiente e sull'orario di lavoro, in modo che le responsabilità familiari possano essere condivise e, dall'altro lato, aumenta il senso di autonomia e di controllo, che sono componenti importanti che contribuiscono al benessere (Warr, 2005). Questa linea di pensiero è coerente con l'impostazione generale che ipotizza l'acquisizione del controllo personale (oltre il controllo del proprio ambiente) come una risorsa preziosa: gli sforzi per aumentare i livelli di controllo personale sono suscettibili di generare una maggiore elasticità e resistenza allo stress.

Kelly et al. (2008) affermano che essere in grado di esercitare un certo livello di controllo personale, in particolare, durante l'orario di lavoro, è un importante predittore di riduzione di conflitto lavoro-famiglia e di miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro. Per esempio, Anderson, Coffey e Byerly (2002) sostengono che le politiche formali per quanto riguarda gli orari di lavoro flessibili sono più efficaci (sia per gli uomini e le donne) quando sono supportati da pratiche di lavoro informale, che permettono agli individui di esercitare controllo e autonomia. Behson (2002), per esempio, incoraggia i manager ad attuare pratiche di lavoro informale, con la finalità di consentire un maggiore controllo dei dipendenti sulla programmazione lavorativa.

Thomas e Ganster (1995), suggeriscono che il controllo percepito può essere un efficace mediatore del rapporto tra flessibilità nel posto di lavoro e conseguenze positive sul conflitto lavoro-famiglia. In altre parole, la ragione per cui la flessibilità nell'orario di lavoro è preziosa è che può permettere ai lavoratori un controllo più personale, che a sua volta genera risultati positivi per loro, in termini di benessere psicofisico e relazionale.

In sintesi, risulta chiaro che la percezione di avere controllo sul proprio ambiente lavorativo e sull'orario di lavoro può avere un'eco sostanziale sia direttamente attenuando il conflitto lavoro-vita, sia indirettamente riducendo l'impatto negativo di quelle forme di conflitto inter-ruolo. Aumentare il controllo può essere utile in quanto permetterà alle persone di conciliare meglio le esigenze e gli impegni dei

loro ruoli lavorativi e non; ma c'è anche un beneficio psicologico, in quanto il controllo trasmette un senso di autoregolazione sulla propria vita, che a sua volta genera benessere emotivo. Gli individui e le organizzazioni devono quindi continuare a esplorare i modi in cui il controllo personale può essere migliorato. Anche se chiaramente ci sono vincoli pratici su quanta autonomia e quanto controllo possono essere offerti ai singoli lavoratori, a secondo del contesto e della natura del loro lavoro, un principio generale sarà quello di produrre risultati positivi in termini di riduzione dei conflitti inter-ruolo e un maggiore benessere. Una sfida importante, naturalmente, è quella di determinare in che modo implementare una maggiore autonomia e controllo sugli orari di lavoro, affinché porti benefici sia per l'organizzazione che per i dipendenti. Purtroppo, la ricerca fino ad oggi ha offerto poche indicazioni su come questo obiettivo potrebbe essere raggiunto (Kelly et al. 2008).

Abbiamo delineato la rilevanza di due fattori generali (sostegno sociale e controllo personale). Rivolgeremo ora la nostra attenzione a strategie individuali per affrontare conflitto vita-lavoro: seguirà una discussione sulle iniziative organizzative volte ad alleviare conflitto tra lavoro e vita e promuovere un maggiore equilibrio vita-lavoro per i membri dell'organizzazione.

Per ciascuna strategia o intervento, valuteremo la loro efficacia nel ridurre l'impatto del conflitto e nell'aumentare il benessere.

Strategie personali di coping

Dagli anni '80, c'è un dibattito in corso sui meccanismi utilizzati dagli individui nei loro sforzi per ottenere una maggiore equilibrio vita-lavoro, anche se gli studi empirici per testare l'impatto delle differenti strategie di coping sono relativamente pochi (Drach-Zahavy & Somech 2008). Come per le ricerche su come affrontare in termini generali lo stress, la prospettiva teorica predominante adottata dai ricercatori sul tema "conflitto lavoro-famiglia" è stata la formulazione di Lazarus che ha distinto tra coping focalizzato sul problema e quello incentrato sulle emozioni (vedi paragrafo sul coping).

Sono state effettuate diverse ricerche che hanno esplorato il fronteggiamento sia orientato al problema che alle emozioni, che le persone hanno utilizzato per gestire l'impatto del conflitto tra lavoro e vita.

I risultati degli studi e delle ricerche sul tema (Aryee et al., 1999; Pinquart e Silbereisen, 2008; Greenhaus & Beutell, 1985; Lapierre e Alien; 2006; Baltes e Heydens-Gahir, 2003; Rotondo, Carlson e Kincaid 2003; Rotondo e Kincaid, 2008; Jennings e McDougald, 2007; Somech e Drach-Zahavy, 2007), sembrano suggerire che l'approccio orientato al problema risulta probabilmente più efficace nel ridurre le interferenze sia lavoro-famiglia che famiglia-lavoro, rispetto all'approccio orientato alle emozioni. In generale, questi esiti sono coerenti con i risultati della letteratura che trattano in termini generali l'effetto del coping sullo stress; ancora una volta, però, è opportuno sottolineare che i vantaggi dell'approccio focalizzato sul problema si basano molto sulle capacità che la persona ha di esercitare

almeno una qualche influenza sui fattori di stress. Se una persona non è in grado di cambiare il suo ambiente, ad esempio le esigenze di lavoro o le responsabilità familiari, l'approccio centrato sul problema è improbabile che sia efficace e potrebbe, anzi, avere alcune implicazioni negative, per esempio creando un senso di inefficacia nella persona e, quindi, abbassando la sua autostima. In queste situazioni, può essere più benefico, per una persona, adottare una qualche forma di approccio focalizzato sulle emozioni: rileggendo e rivalutando l'importanza di diversi aspetti della loro vita e forse anche ammettendo che alcune richieste e responsabilità sono inevitabili. Innstrand et al. (2008), per esempio, suggeriscono che distanziarsi psicologicamente dalle pressioni e dai problemi di lavoro possono essere un'efficace strategia focalizzata sulle emozioni, per ridurre conflitto lavoro-famiglia. Tuttavia, Pinquart e Silbereisen (2008) hanno scoperto che un distanziamento esagerato, piuttosto che ridurre gli effetti di stress legati al lavoro, può portare le persone a percepire una relativa mancanza di controllo sugli aspetti che il lavoro richiede loro.

La maggior parte delle ricerche, a cui abbiamo fatto riferimento, si è concentrata sulle strategie che possono essere considerate come forme attive di coping, in cui l'individuo decide deliberatamente di intraprendere una qualche azione, nel loro sforzo di ridurre o addirittura prevenire conflitti tra lavoro e vita. Come sappiamo dalla letteratura sul coping in senso generale, tuttavia, spesso le persone sono meno proattive (o anche reattive) nelle loro risposte ai fattori di stress e si impegnano in varie forme di coping, definiamolo evitante. È interessante notare che mentre questo è riconosciuto ampiamente nella ricerca sullo stress come un approccio comunemente usato, è stata fatta relativamente poca ricerca sistematica sul coping evitante in relazione al conflitto tra lavoro e vita. L'evitamento è stato generalmente concepito come un fronteggiamento di tipo emotivo, ma frequentemente è stato ignorato il suo impatto specifico e si è preferito non esplorarlo separatamente da altri tipi di coping focalizzati sulle emozioni (come la capacità di rivalutare l'impatto di un fattore di stress).

Alcune altre ricerche sul tema "conflitto tra lavoro e vita" hanno analizzato l'uso specifico delle strategie di evitamento. Due tra queste ricerche sono quelle di Snow et al. (2003) e Rotondo, Carlson e Kincaid (2003). Utilizzando una metodologia longitudinale (che è relativamente rara in questo campo di ricerca), Snow et al. (2003) hanno esplorato l'utilizzo dell'evitamento e di coping attivo in un campione del personale femminile di segreteria negli Stati Uniti. L'evitamento è risultato essere come un "fattore di rischio" in quanto risultò associato a manifestazione di livelli più elevati di ansia, depressione e disturbi somatici, quattro mesi più tardi anche se, in qualche misura, media, a breve termine, il rapporto tra stress e tensione: tuttavia, il suo potenziale ruolo di buffering (moderatore) non è stato studiato a fondo. Nella seconda ricerca, Rotondo, Carlson e Kincaid (2003) hanno esplorato l'evitamento e la rassegnazione congiuntamente, prevedendo che l'uso di questi stili di coping sarebbero stati associati con livelli più elevati di interferenza sia in direzione del conflitto lavoro-famiglia, che in quello famiglia-lavoro. Questa ipotesi è stata confermata a medio-lungo termine. È in-

teressante notare che i soggetti femminili hanno riportato un maggiore utilizzo di evitamento/rassegnazione dei soggetti maschili: gli autori sostengono che le donne manifestano più preoccupazione, dato che spesso esse esperiscono livelli più elevati di conflitto tra lavoro e famiglia rispetto agli uomini (Williams & Alliger 1994). Da quanto concluso da questi due studi, è chiaro che l'uso dell'evitamento, come strategia di coping, non è in grado di generare risultati positivi, sia nel breve o nel lungo termine.

Strategie organizzative per migliorare il work/life balance

In contrasto con la relativa scarsità di ricerche sull'uso e l'efficacia del coping personale come impegno per ridurre il conflitto tra tensioni lavorative ed esistenziali, c'è stata una moltitudine di ricerche, negli ultimi anni, sui vantaggi e i limiti delle politiche e delle pratiche organizzative che sono stati progettate per migliorare l'equilibrio tra ruoli lavorativi ed eventi vitali per i membri dell'organizzazione. L'importanza di ridurre tale conflitto tra i lavoratori è sempre più riconosciuta come un problema non solo per gli individui stessi, ma anche per l'organizzazione a cui appartengono. Per esempio, molte organizzazioni si rendono conto che i loro dipendenti esperiscono eccessivo conflitto tra il loro lavoro e la famiglia e questo rischia di portare a insoddisfazione, tensione, assenteismo (o presenteismo), l'intenzione di abbandonare e forse anche deficit di performance (Perry-Smith & Blum, 2000). Per questo motivo, spesso le politiche e le strategie organizzative si prefiggono lo scopo di aiutare i dipendenti a ridurre il conflitto inter-dominio. Questi approcci sono una forma di intervento organizzativo di gestione dello stress (stress management).

Una premessa fondamentale alla base delle strategie organizzative è che gli individui non possono, da soli, risolvere tutte le difficoltà connesse con il conflitto tra lavoro (o non lavoro) e famiglia, soprattutto se hanno poca influenza sui fattori (fattori di stress) che portano al conflitto stesso. Quindi vi è la necessità per l'organizzazione di assumersi la responsabilità di affrontare questi fattori. La ricerca in questo campo ha esaminato due importanti questioni: a) la natura delle politiche e delle pratiche attuate dalle aziende e dagli enti, e b) l'efficacia di queste strategie vanno individuate nella riduzione dei conflitti tra lavoro e vita e conseguente benessere. Di seguito riportiamo una selezione di studi che hanno indagato questo tipo di problemi: la nostra intenzione non è di fornire una rassegna esaustiva di tutte le ricerche effettuate, ma piuttosto di riassumere i temi principali e le conclusioni che emergono da questa linea di indagine, e di evidenziare alcuni questioni importanti riguardanti l'implementazione delle cosiddette politiche.

Sono state allestite molte indagini per valutare i possibili effetti di iniziative o politiche specifiche progettate dalle organizzazioni per contribuire a ridurre il conflitto lavoro-famiglia e/o alleviare le eventuali conseguenze negative. Tuttavia, i risultati di questi studi sono stati molto incoerenti, e non sempre hanno indicato che tali politiche specifiche hanno dato risultati positivi per i dipendenti. Per esempio, Goff et al. (1990) suggeriscono che per i genitori è fondamentale, quando sono fuori casa, la sicurezza che percepiscono nei ri-

guardi della possibilità di custodire i loro bambini,

Anderson, Coffey e Byerly (2002) i dati utilizzati da un sondaggio USA di oltre 2000 lavoratori che ha chiesto la disponibilità di servizi per aiutare a trovare l'infanzia, informazioni sui servizi agli anziani, dal datore di lavoro o azionati asili nido e finanziario diretto o indiretto assistenza per l'infanzia. L'indagine ha inoltre messo in dubbio gli intervistati sulle loro percezioni di flessibilità degli orari, sostegno responsabile e le conseguenze di carriera con lavoro-famiglia politiche. Anderson, Coffey e Byerly (2002) hanno scoperto che quelle politiche organizzative che non supportavano le possibilità di carriera e la mancanza di supporto manageriale erano i principali predittori dell'interferenza del lavoro sulla famiglia, che a sua volta era collegata con l'insoddisfazione lavorativa e quindi il mancato aumento di fatturato. La flessibilità degli orari, pur incidendo in qualche maniera, non offre un contributo sostanziale. Quindi, la disponibilità di assistenza ai dipendenti, risultava essenzialmente estranea come variabile incidente sui risultati.

Purtroppo, gran parte della ricerca sulla relazione tra politiche organizzative favorevoli alla famiglia e il cosiddetto conflitto lavoro-famiglia non è stato valutato con disegni sperimentali adeguati e questo ha limitato fortemente le conclusioni che si possono trarre circa gli effetti di tali politiche. Ci sono stati, tuttavia, alcuni studi allestiti con metodologia longitudinale. Un buon esempio è la ricerca condotta da Hammer et al. (2005), che ha studiato l'impatto dell'utilizzo di politiche di assistenza e sostegno sui livelli di conflitto lavoro-famiglia (in entrambe le direzioni) di coppie e la loro soddisfazione sul lavoro, a distanza di un anno. Gli autori hanno distinto tra politiche (come ad esempio forme di lavoro flessibili), servizi (ad esempio, fornendo informazioni sulle opzioni di cura a favore dei dipendenti) e benefici (ad esempio, sussidi per l'infanzia o in loco o in strutture per l'infanzia). Essi hanno, inoltre, fatto notare che spesso le ricerche precedenti si sono concentrate sulla disponibilità delle politiche organizzative, dei servizi e dei benefici, piuttosto che sul loro effettivo utilizzo. Nella loro ricerca, Hammer et al. Hanno esplorato l'utilizzo di tredici diversi supporti lavorativi, raggruppati in due categorie: modalità alternative di lavoro e supporti curativi per i dipendenti. Le mogli erano più propense ad utilizzare il sostegno offerto dal posto lavorativo, più dei loro mariti. Paradossalmente, tuttavia, la disponibilità e l'utilizzo di politiche e benefici organizzativi, ha prodotto un conflitto lavoro-famiglia più intenso, perlomeno per le donne. Hammer et al. suggeriscono che l'utilizzo di supporti organizzativi può esacerbare lo stato stressato delle mogli che, nel loro ruolo di caregiver tradizionali, tendono ad assumersi ancora più responsabilità familiari e ancora più attenzione verso certi compiti, più che aumentare la loro capacità di gestire, al contempo, le richieste lavorative e le esigenze della famiglia.

Blair-Loy e Wharton (2002) sostengono che l'analisi delle politiche organizzative favorevoli alla famiglia dovrebbe considerare il contesto sociale dei gruppi di lavoro: infatti nella maggior parte dei processi lavorativi, gli individui non operano in modo isolato dai colleghi e gli atteggiamenti e i comportamenti di questi ultimi può avere un'eco sostanziale quando una persona si avvale di una politica organizzativa.

Inoltre sempre Blair-Loy e Wharton (2004), suggeriscono che le organizzazioni devono essere consapevoli di alcuni dei fattori che vincolano il potenziale utilizzo di politiche che possono essere state progettate con buone intenzioni, ma che non, necessariamente, incontrano l'approvazione nel contesto lavorativo. Ancora una volta, il sostegno immediato del supervisore/direttore viene evidenziata da Blair-Loy e Wharton come un fattore chiave che influenza le decisioni degli individui sull'opportunità o meno di utilizzare politiche favorevoli alla famiglia.

Kirby e Krone (2002), hanno analizzato i fattori organizzativi che possono inibire i dipendenti dall'utilizzare politiche favorevoli alla vita familiare/famiglia. In particolare, hanno osservato che l'assenza dal lavoro di un membro del team può incidere sulla capacità degli altri componenti di completare tutti i lavori necessari e di aumentare i loro carichi di lavoro.

Altri studi hanno, tuttavia, confermato l'efficacia delle politiche favorevoli alla famiglia nel ridurre il conflitto lavoro-famiglia. Per esempio, Thomas e Ganster (1995), hanno scoperto che orari di lavoro flessibili e il supporto del supervisore/direttore erano entrambi direttamente associati con un maggiore senso di controllo personale tra i lavoratori e che questo controllo era negativamente correlato al conflitto lavoro-famiglia. Come abbiamo riportato, in precedenza, in questo contributo, Thomas e Ganster suggeriscono che il controllo personale è un fattore chiave nella riduzione del conflitto tra lavoro e famiglia e che i benefici delle politiche organizzative sarà più evidente quando i livelli di controllo personale tra i lavoratori aumentano.

D'altra parte, come ha suggerito Hammer et al. (2005), può essere che un utilizzo eccessivo di risorse umane da parte dell'organizzazione può esacerbare l'interferenza che la famiglia agisce sul lavoro, perché conferma alle persone che sono dipendenti da un aiuto extra e che sono incapaci di gestire le cose in autonomia (diminuzione del livello di autoefficacia).

Oltre alle politiche e/o ai programmi specifici, il sostegno dei dirigenti e dei direttori/supervisori risulta necessario alle persone per percepire riduzioni significative nel processo conflitto lavoro-famiglia. Inoltre, Allen (2001), suggerisce una considerazione che riteniamo fondamentale, e cioè se l'organizzazione è percepita avere la responsabilità di offrire un supporto alle esigenze familiari dei dipendenti. Il lavoro di Allen ha esteso precedenti ricerche da Thompson, Beauvais e Lyness (1999), che si erano concentrate sull'individuazione di convinzioni, credenze e valori dell'organizzazione riguardo il sostegno e l'integrazione lavoro-famiglia", condivisi dai dipendenti. Inoltre, Allen, afferma che quando il supporto organizzativo viene mediato dall'intervento fattivo del supervisore, l'impatto, sul conflitto lavoro-famiglia, è maggiore, così come la soddisfazione, la motivazione a produrre e l'impegno profuso.

A conclusioni simili, sono giunti i risultati di altre ricerche (O'Driscoll et al., 2003; Kopelman et al., 2006; Thompson et al., 2004; Lapierre et al., 2008; Grandey, Cordeiro e Michele, 2007) che suggeriscono che gli ingredienti chiave per attenuare il conflitto lavoro-famiglia possono essere il fornire supporto direttamente da parte del direttore/supervisore e l'apporto dell'autonomia personale nel gestire i problemi lavoro e famiglia.

Conclusioni

Nel complesso, è evidente dalla sintesi, di cui sopra, della ricerca sulla gestione del conflitto tra lavoro e vita che non esiste una risposta definitiva alla domanda: "Le politiche organizzative funzionano?". Alcune iniziative specifiche, come l'offerta di orari di lavoro flessibili, hanno dato risultati positivi per i lavoratori, mentre gli effetti di altre iniziative (ad esempio, strutture in loco autosufficienti) non hanno dato risultati uniformi. Sono emersi diversi temi chiave. In primo luogo, non sono, necessariamente, le politiche specifiche, in sé per sé, che sono responsabili di eventuali riduzioni del conflitto lavoro-vita, almeno non direttamente. Esse possono aiutare, ma solo se si integrano e contribuiscono ad una cultura organizzativa, caratterizzata da valori e principi basati sul supporto e sull'equilibrio vita-lavoro. Ci possono essere molti fattori o barriere che ostacolano le persone dal beneficiare di politiche e/o di programmi specifici. Una crescente evidenza empirica e sperimentale, come abbiamo visto, indica, a livello organizzativo internazionale, che un ambiente includente valori organizzativi "family-friendly" e "lavoratore-friendly" e un sostegno diretto dei supervisori, è fondamentale per ridurre i conflitti tra lavoro e vita e migliorare l'equilibrio vita-lavoro.

Più in particolare, le recenti indagini svolte negli ambienti di lavoro dimostrano come il disagio lavorativo sia in costante aumento: una percentuale compresa tra il 50 e il 60% delle giornate lavorative perse in un anno è correlata allo stress lavorativo.

Dati questi che attestano come il fenomeno dello "stress legato all'attività lavorativa" rappresenti un problema di salute diffuso a tal punto da occupare il secondo posto fra quelli più indicati dai lavoratori. Secondo queste ricerche condotte a livello europeo, la condizione di stress interessa circa il 22% dei lavoratori, una percentuale notevole specie se pensiamo che solo in Italia, secondo la "European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition", il valore si attesta al 27%, poco al di sopra della media europea.

Il rapporto di lavoro si basa fondamentalmente sul fattore umano e questo inevitabilmente rappresenta un punto nevralgico della vita di ogni impiegato.

In particolare l'aspetto emotivo e lo stress del lavoratore sono alla base del grado più o meno alto di soddisfazione e motivazione della totalità delle persone impegnate professionalmente.

Eliminare o contenere i fattori stressogeni lavorativi comporta benefici per la salute dei lavoratori, ma anche vantaggi economici e sociali per tutti. Lo stress, difatti può riguardare ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività o dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro."

Valutare il livello di stress subito da un individuo ci permette di identificare il suo stato psicofisiologico, individuare una situazione di rischio e agire per modificarla. Sebbene lo stress non abbia un effetto visibile sull'organismo, non possiamo ignorare le modificazioni che avvengono a livello interno e che con il passare del tempo si tramuteranno in problemi fisici, psicologici e comportamen-

tali. Valutare lo stress significa comprendere per poi agire e prevenire (Giorgi I, Baiardi P, Tringali S, Candura SM, Gardinali F, Grignani E, Bertolotti G, Imbriani, 2011).

Come prevenire, allora, lo stress lavoro-correlato? La formazione e la consulenza organizzativa possono costituire due preziosi strumenti per far sì che lo stress venga affrontato nel modo migliore; sappiamo infatti che una formazione di qualità può esaminare lo stress, monitorare la crisi che ne può scaturire e condurre le persone nel loro percorso di cambiamento.

Si possono ottenere validi risultati con cambiamenti organizzativi piuttosto semplici quali:

- *Consentire al lavoratore la gestione tempo-lavoro in modo equilibrato e soddisfacente.*
- *Comunicare al lavoratore una descrizione chiara e puntuale del lavoro da svolgere.*
- *Valorizzare una buona prestazione di lavoro del dipendente attraverso una ricompensa.*
- *Accogliere adeguatamente le lamentele del lavoratore e far sì che esse vengano prese in considerazione seriamente e tempestivamente.*
- *Adeguare il grado di responsabilità al grado di autorità del lavoratore.*
- *Esplicitare gli obiettivi e i valori dell'organizzazione del lavoro cercare quanto più possibile di trovare una corrispondenza con quelli personali del lavoratore.*
- *Responsabilizzare il lavoratore attraverso il controllo finale del proprio operato e stimolare il giusto orgoglio per il risultato ottenuto.*
- *Favorire la tolleranza, la sicurezza e la giustizia sul posto di lavoro.*
- *Eliminare i fattori che disturbano le condizioni di salute del lavoratore.*
- *Fare sempre un bilancio dei fallimenti e dei successi che hanno consentito o meno una buona condizione di salute sul lavoro cercando tendendo sempre all'eccellenza.*

In definitiva, la gestione del lavoro stress-correlato passa anche per la gestione del conflitto vita-lavoro che è una responsabilità congiunta di entrambe le parti: i singoli (e loro famiglie) e l'organizzazione. Come afferma Poerio (2013), un impegno unilaterale per ridurre le reciproche interferenze tra i due domini (lavoro e vita privata) può avere, infatti, un'efficacia limitata.

Bibliografia

- 1) Aldwin CM. Stress, Coping and Development: An integrative perspective. London: The Guilford Press, 2000.
- 2) Allen TD. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *J Vocat Behav* 2001; 58(3): 414-35.
- 3) Amirkhan JH. A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator. *J Pers Soc Psychol* 1990; 59: 1066-74.
- 4) Anderson SE, Coffey BS, Byerly RT. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *J Manag* 2002; 28(6): 787-810.
- 5) Aryee S, Luk V, Leung A, Lo S. Role stressors, interrole conflict and wellbeing: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *J Vocat Behav* 1999; 54(2): 259-78.
- 6) Aspinwall LG, Taylor S. A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychol Bull* 1997; 121: 417-36.
- 7) Ayman R, Antani A. Social support and work-family conflict. In Korabik K, Lero DS, Whitehead DL, eds. *Handbook of Work-Family Integration: Research, theory and best practices*. Amsterdam: Elsevier, 2008, pp. 287-304.
- 8) Baltes BB, Heydens-Gahir HA. Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization and compensation behaviors. *J Appl Psychol* 2003; 88(6): 1005-1018.
- 9) Behson SJ. Coping with work-to-family conflict: The role of informal work accommodations to family. *J Occup Health Psychol* 2002; 7(4): 324-41.
- 10) Billings AG, Moos RH. The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *J Behav Med* 1981; 4: 139-57.
- 11) Billings AG, Moos RH. Coping, stress and social resources among adults with unipolar depression. *J Pers Soc Psychol* 1984; 46: 877-91.
- 12) Blair-Loy M, Wharton AS. Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Soc Forces* 2002; 80(3): 813-45.
- 13) Blair-Loy M, Wharton AS. Organizational commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociol Persp* 2004; 47(3): 243.
- 14) Carlson DS, Kacmar KM, Williams L. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work/family conflict. *Journal of Vocational Behavior* 2000; 56(2): 249-76.
- 15) Cartwright S, Cooper CL. *Managing Workplace Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- 16) Carver CS, Scheier MF, Weintraub, JK. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *J Pers Soc Psychol* 1989; 56: 267-83.
- 17) de Jonge J, Dormann C. Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. *J Appl Psychol* 2006; 91(6): 1359-74.
- 18) Dewe PJ, Cox T, Ferguson E. Individual strategies for coping with stress at work: A review. *Work & Stress* 1993; 7: 5-15.
- 19) Drach-Zahavy A, Somech, A. Coping with work-family conflict: Integrating individual and organizational perspectives. In: Korabik K, Lero DS, Whitehead DL, eds. *Handbook of Work-Family Integration: Research, theory and best practices*. Amsterdam: Elsevier, 2008: 267-86.
- 20) Fenlason K, Beehr TA. Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *J Organiz Behav* 1994; 15(2): 157-75.
- 21) Folkman S. Positive psychological states and coping with severe stress. *Soc Sci & Med* 1997; 45: 1207-21.
- 22) Folkman S, Lazarus, R. If it changes, it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *J Pers Soc Psychol* 1985; 48: 150-70.
- 23) Folkman S, Lazarus RS, Denkel-Schetter C, DeLongis A, Gruen RJ. Dynamics of a stress encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *J Pers Soc Psychol* 1986; 82: 642-62.
- 24) Folkman S, Moskowitz JT. Coping: Pitfalls and promise. *Annu Rev Psychol* 2004; 55: 745-74.
- 25) Frone MR. Work-family balance. In Quick JC, Tetrick LE, eds. *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington: American Psychological Association, 2003: pp. 143-62.
- 26) Frye NK, Breaugh JA. Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *J Bus Psychol* 2004; 19(2): 197.
- 27) Giorgi I, Baiardi P, Tringali S, Candura SM, Gardinali F, Grignani E, Bertolotti G, Imbriani M. Il Maugeri Stress Index questionnaire per la valutazione dello stress lavoro correlato. *G. Ital Med Lav Erg* 2011; 33 (B): B78-84.
- 28) Goff SJ, Mount MK, Jamison RL. Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychol* 1990; 43: 793-809.
- 29) Grandey AA, Cordeiro BL, Michael JH. Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *J Vocat Behav* 2007; 71(3): 460-78.
- 30) Greenhaus JH, Beutell, N. Sources of conflict between work and family roles. *Acade Manage Rev* 1985; 10: 76-88.
- 31) Greenhaus JH, Collins KM, Shaw, JD. The relation between work-family balance and quality of life. *J Vocat Behav* 2003; 63: 510-31.
- 32) Hall DT. A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. *Adm Sci Q* 1972; 17: 471-89.

- 33) Hammer LB, Kossek EE, Zimmerman K, Daniels R. Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. In Perrewe PL, Ganster DC, (eds), *Research in Occupational*, 2007.
- 34) Hammer LB, Neal MB, Newsom JT, Brockwood KJ, Colton CL. A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *J Appl Psychol* 2005; 90(4): 799-810.
- 35) Hatinen M, Kinnunen U, Pekkonen M, Kalimo, R. Comparing two burnout interventions: Perceived job control mediates decreases in burnout. *Int J Stress Manag* 2007; 14(3): 227-48.
- 36) Innstrand ST, Langballe EM, Espnes GA, Falkum E, Aasland OG. Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress* 2008; 22(1): 1-15.
- 37) Jennings JE, McDougald MS. Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Acade Manage Rev* 2007; 32(3): 747-60.
- 38) Kelly E, Kossek EE, Hammer LB, Durham M. et al. Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Acade Manage Ann* 2008; 2(1): 305-49.
- 39) Kirby EL, Krone KJ. "The policy exists but you can't really use it": Communication and the structuration of work-family policies. *J Appl Commu Res* 2002; 30(1): 50-77.
- 40) Kirchmeyer C, Cohen A. Different strategies for managing the work/nonwork interface: A test of unique pathways to work outcomes. *Work & Stress* 1999; 13: 59-73.
- 41) Kopelman RE, Prtotas DJ, Thompson CA, Jahn EW. A multilevel examination of work-life practices: Is more always better? *J Manag Iss* 2006 18(2): 232-53.
- 42) Lapiere LM, Allen TD. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *J Occup Health Psychol* 2006; 11(2): 169-81.
- 43) Lapiere LM, Spector PE, Allen T D, Poelmans SA, et al. Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *J Vocat Behav* 2008; 73(1): 92-106.
- 44) Lazarus RL. *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: 1966, McGraw-Hill.
- 45) Lazarus RS. Theory-based stress measurement. *Psychol Inq* 1990; 1: 3-13.
- 46) Lazarus RS. Psychological stress in the workplace. In Perrewe PL, ed., *Handbook on Job Stress [special issue]*. *J Soc Behav and Person* 1991; 6: 1-13.
- 47) Lazarus RS, Folkman S. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: 1984, Springer.
- 48) Matsui T, Ohsawa T, Onglatco ML. Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *J Vocat Behav* 1995; 47: 178-92.
- 49) Norlander T, Von Schedvin H, Archer T. Thriving as a function of affective personality: Relation to personality factors, coping strategies and stress. *Anxiety, Stress & Coping* 2005; 18(2): 105-16.
- 50) O'Driscoll MP, Beehr TA. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *J Social Psychol* 2000; 140(2): 151-9.
- 51) O'Driscoll MP, Brough P, Kalliath T. Work-family conflict and facilitation. In Jones R, Burke R, Westman M. eds., *Managing the Work-Home Interface*. Hove: Psychology Press, 2006, pp. 117-42.
- 52) O'Driscoll MP, Poelmans SA, Spector PE, Kalliath T, et al. Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict and psychological strain. *Internat J Stress Manag* 2003; 10(4): 326-344.
- 53) Perry-Smith JE, Blum TC. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal* 2000; 43(6): 1107-17.
- 54) Pinquart M, Silbereisen RK. Coping with increased uncertainty in the field of work and family life. *International Journal of Stress Management* 2008; 15(3): 209-21.
- 55) Poerio V, Merenda MT, Congedo ML. Stili di coping, fattori socio-cognitivi e processi di adattamento psicosociale in pazienti diabetici di tipo I e II. *G. Ital Med Lav Erg, Supplemento B, Psicologia* 2007; 29 (3): 33-44
- 56) Poerio V. *Le tecniche di coping in ambito cognitivo comportamentale*. FrancoAngeli: Milano, 2011.
- 57) Poerio V. Fronteggiare le interferenze tra lavoro e vita personale: considerazioni pratiche. *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 2013; 19 (3): 381-386.
- 58) Rotondo DM, Carlson DS, Kincaid JF. Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Rev* 2003; 32(3): 275-96.
- 59) Rotondo DM, Kincaid JF. Conflict, facilitation, and individual coping styles across the work and family domains. *J Manage Psychol* 2008; 23(5): 484-506.
- 60) Shockley KM, Allen TD. When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *J Vocat Behav* 2007; 71(3): 479-93.
- 61) Skinner EA, Edge K, Altman J, Sherwood H. Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychol Bull* 2003; 129: 216-69.
- 62) Snow DL, Swan SC, Raghavan C, Connell CM, Klein I. The relationship of work stressors, coping and social support to psychological symptoms among female secretarial employees. *Work & Stress* 2003 17(3): 241-63.
- 63) Snyder CR. *Coping: The psychology of what works*. New York: Oxford University Press, 1999.
- 64) Snyder CR. *Coping with Stress: Effective people and processes*. Oxford: Oxford University Press, 2001
- 65) Somech A, Drach-Zahavy A. Strategies for coping with work-family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *J Occup Health Psychol* 2007; 12(1): 1-19.
- 66) Somerfield MR, McCrae RR. Stress and coping research: Methodological challenges, theoretical advances. *Amer Psychol* 2000; 55: 620-625.
- 67) Spell CS, Arnold T. An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *J Organiz Behav* 2007; 28(6): 729-51.
- 68) Thomas LT, Ganster, DC. Impact of family-supportive work variables on work-family conflicts and strain, *Journal of Applied Psychology* 1995; 80(1): 6-15.
- 69) Thompson CA, Beauvais L, Lyness K. When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *J Vocat Behav* 1999; 54(3): 392-415.
- 70) Thompson CA, Jahn EW, Kopelman RE, Prtotas DJ. Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *J Manage Issues* 2004; 16(4): 545-65.
- 71) Warr PB. Work, well-being and mental health. In Barling J, Kelloway EK, Frone MR. eds, *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005, pp. 547-74.
- 72) Williams K. Alliger G. Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Acade Manage J* 1994; 37: 837-68.