

## L'impatto organizzativo della gravidanza e della maternità

Flaviano Moscarini, Mauro Gatti, Marzia della Corte,  
Donatella Caserta

Sommario: 1. Introduzione – 2. Rassegna della letteratura – 3. Obiettivi e disegno di ricerca – 4. Analisi e discussione dei risultati – 5. Conclusioni – Bibliografia

### Abstract

Pregnancy and maternity of the employed woman lead to changes in the organization of individual and group work and affect a woman's wellbeing and her career expectations. This article aims to provide a contribution to the understanding of these conditions by showing the results of a survey which aimed at detecting attitudes, perceptions and opinions of individuals towards certain issues related to the impact of pregnancy and maternity on the working woman, her co-workers and organization (3.709 employees of a large Italian business organization have been interviewed through a questionnaire). The data collected (1.091 respondents) suggest that women more than men perceive pregnancy as a cause of discriminatory behaviors in the workplace. Respondents consider motherhood as a limit to job opportunities and an obstacle to a woman's career. In addition, it was found that a great majority of workers expect organizations to adopt internal policies and practices aimed at supporting women's pregnancy and maternity beyond any law requirements and State aid.

**Keywords:** impact of pregnancy on productivity, gender discrimination, maternity organizational practices, performance evaluation, motherhood and career.

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, nei Paesi industrializzati, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è cresciuta quantitativamente e mutata qualitativamente in termini di posizione ricoperta e retribuzione, con profonde ricadute a livello economico-sociale, individuale e familiare. Il fenomeno ha riguardato anche l'Italia dove l'occupazione femminile è cresciuta del 23,7% nel corso degli ultimi vent'anni attestandosi al 46,5% nel 2013<sup>1</sup>. Tuttavia, l'Italia si distingue dagli altri Paesi per l'effetto negativo che l'evento maternità determina sulle possibilità di accesso e/o sulla permanenza delle donne nel mercato del lavoro. I dati Eurostat segnalano una relazione inversa tra livello di occupazione delle donne e numero di figli: in assenza di figli, la percentuale di donne occupate è pari al 64,5%, dopo la nascita del primo figlio scende al 57,4% e si riduce ulteriormente al 53,6% in presenza di due figli<sup>2</sup>.

In Italia, le disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della gravidanza e della maternità delle donne lavoratrici sono maggiormente garantiste rispetto a quelle di altri Paesi europei. Ciononostante, l'evento maternità spesso si configura come un ostacolo al cammino delle donne verso la realizzazione personale e professionale, nonché come una potenziale circostanza discriminatoria in ambito organizzativo<sup>3</sup>. I motivi di tale fenomeno sono da ricercarsi nella difficoltà della madre lavoratrice di conciliare impegni lavorativi con responsabilità familiari (Pedrini, Ferri, Coeli, & Molteni, 2013) a causa della scarsità di servizi pubblici all'infanzia e di un'organizzazione del lavoro che fatica a promuovere una cultura aziendale a sostegno della gravidanza e della maternità, riducendo tali eventi a questioni esclusivamente private e a fattori che determinano un incremento dei costi aziendali e un turbamento della routine dei normali processi organizzativi (Imperatori & Paolino, 2009 e 2013).

Nonostante le «tendenze del mercato del lavoro descrivano una femminilizzazione spinta ed irreversibile» (Bombelli, 1998) destinata nei prossimi anni ad incidere profondamente sugli assetti organizzativi delle imprese (Chiesi, 1994), nel nostro Paese, così come pure a livello internazionale, le questioni di "genere" e in particolare quelle legate al rapporto tra contesto lavorativo, gravidanza e maternità rappresentano un tema ancora poco considerato, per lo più dibattuto in ambito sociologico e psicosociale (Franco, Evans, Best, Zrull, &

---

<sup>1</sup>Database "I.Stat", *Occupati-serie ricostruite dal IV 1992*, consultabile sul sito internet <http://dati.istat.it/>

<sup>2</sup>Dati Eurostat (anno 2012), *Employment rate of adults by sex, age groups, highest level of education attained, number of children and age of youngest child (%)*, con riferimento alla coorte 20-49 anni.

<sup>3</sup>Una recente indagine del 2013 che ha coinvolto 750 lavoratori di imprese italiane appartenenti a diversi settori ha rilevato che le cause di discriminazione citate con più frequenza sono l'essere donna e l'aver figli piccoli (Basaglia & Simonella, 2014).

Pizza, 1983; Lyness, Thompson, Francesco, & Judiesch, 1999; Pattison, Gross, & Cast, 1997; Walton, Sachs, Ellington, Hazlewood, Griffin, & Bass, 1988; Taylor & Langer, 1977; Masser, Grass, & Nestic, 2007). Alquanto modesta è la letteratura economico-aziendale e manageriale esistente in materia; ciò è abbastanza sorprendente soprattutto se si considera l'impatto che l'evento maternità comporta sull'organizzazione del lavoro individuale e di gruppo e sulle relazioni interpersonali tra la lavoratrice e i propri colleghi e superiori. Gli studi di matrice economico-aziendale e manageriale finora condotti hanno esaminato alcuni degli aspetti connessi al rapporto tra gravidanza, maternità e lavoro (es. rischio discriminazione, valutazione delle performance della lavoratrice, relazioni tra donna in gravidanza e colleghi, costi organizzativi ecc.). Alcuni di questi studi basano le proprie conclusioni su risultati rilevati a partire da analisi sperimentali (Cuddy, Fiske, & Glick, 2004; Correll, Benard, & Paik, 2007;) condotte su campioni d'indagine modesti (Halpert, Wilson, & Hickman, 1993; Gueutal & Taylor, 1991), mentre rari sono gli studi basati sull'evidenza empirica e sull'esperienza vissuta in prima persona da uomini e donne rispetto ai temi della gravidanza e della maternità sul luogo di lavoro (Halpert & Hickman Burg, 1997; Brown, Ferrara, & Schely, 2002; Gueutal, Luciano, & Michaels, 1995; Russell, Watson, & Banks, 2011; Young & Morrell, 2005).

Il presente lavoro prende spunto dai citati studi e si propone di fornire un valido ed ulteriore contributo alla conoscenza e alla comprensione delle dinamiche organizzative, relazionali e interpersonali che si vengono a determinare sul luogo di lavoro in conseguenza dell'evento maternità di una donna lavoratrice.

Nel prosieguo della trattazione, dopo un breve richiamo alla letteratura internazionale sul tema in oggetto vengono illustrati gli obiettivi, il disegno di ricerca, la metodologia d'indagine utilizzata e i risultati delle rilevazioni e delle analisi statistiche effettuate al fine di verificare determinate ipotesi di ricerca.

## **2. Rassegna della letteratura**

Come scritto in precedenza, il rapporto tra gravidanza, maternità e contesto lavorativo non ha ricevuto da parte della letteratura economico-aziendale e manageriale quell'attenzione che una tematica così rilevante meriterebbe in virtù delle prefate considerazioni sul ruolo della donna nelle economie moderne. Gli studi finora condotti hanno individuato nella sfera organizzativa e in quella delle relazioni interpersonali le principali criticità connesse alla tematica in questione che, in assenza di un'adeguata considerazione da parte dei vertici aziendali, possono sfociare in situazioni di conflitto organizzativo e minare gli equilibri interni all'ambiente lavorativo, oltre che essere foriere di comportamenti discriminatori verso le lavoratrici madri o in stato di gravidanza con ripercussioni significative sulle loro scelte lavorative e di vita familiare. Secondo alcuni studiosi l'origine dell'instabilità del suddetto rapporto risiede innanzitutto in un problema di

attitudini e di percezioni negative che possono indurre a considerare la lavoratrice in stato di gravidanza come un fattore di stress, di disturbo, di inconvenienti personali e di rischio per l'ottimale funzionamento di un gruppo di lavoro (Gueutal & Taylor, 1991; Franco, Evans, Best, Zrull, & Pizza, 1983). Tali attitudini sono spesso frutto di stereotipi di genere consolidati che vogliono la donna in gravidanza emotivamente instabile (Halpert, Wilson, & Hickman, 1993), più debole, fisicamente limitata (Pattison, Gross, & Cast, 1997) e bisognosa di una speciale assistenza da parte degli altri (Walton, Sachs, Ellington, Hazlewood, Griffin, & Bass, 1988). Aspetti, questi, che possono influire negativamente sulle valutazioni delle prestazioni lavorative della donna (Halpert & Hickman Burg, 1997; Masser, Grass & Nestic, 2007) e sfociare in veri e propri comportamenti discriminatori quali mancate promozioni o assegnazioni di compiti (Greenberg, Ladge, & Clair, 2009), cambiamenti nelle mansioni, diniego di permessi per malattia, licenziamento a causa di ritardi sul lavoro, commenti offensivi e denigratori (Halpert & Hickman Burg, 1997; Mäkelä, 2009). Il timore di subire trattamenti ingiusti e ripercussioni negative sul lavoro a causa del proprio stato fisico può portare la donna ad adottare comportamenti difensivi come, ad esempio, nascondere il più a lungo possibile lo stato di gravidanza, sovraccaricarsi di lavoro per mitigare eventuali preoccupazioni circa la sua effettiva capacità lavorativa (Gatrell, 2011; Gueutal, Luciano, & Michaels, 1995) o negare la necessità di un aiuto o di un sostegno quando ne ha bisogno (Greenberg, Ladge, & Clair, 2009).

Altri studiosi ipotizzano che all'origine della conflittualità e dei comportamenti ostili verso una lavoratrice in stato di gravidanza vi sia un problema di congetture sul comportamento che la donna terrà dopo il parto, che possono indurre a considerarla inaffidabile e incapace di lavorare (Halpert, Wilson, & Hickman, 1993) ed esporla al rischio di subire forti penalizzazioni in sede di assunzione, promozione/retribuzione e formazione (Cuddy, Fiske, & Glick, 2004). Alcuni studi hanno messo in evidenza come le preoccupazioni di colleghi, superiori e datori di lavoro siano perlopiù legate all'assenza della donna durante il periodo di congedo di maternità, alla durata di quest'ultimo (Phelan, 1992), all'incertezza in merito a tempi ed intensità dell'impegno lavorativo al rientro dopo il congedo (Houston & Marks, 2003), alle modalità di gestione e conciliazione del suo nuovo status di madre rispetto alle responsabilità lavorative (DeNicolis Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002). Diversi contributi suggeriscono che tali preoccupazioni potrebbero essere superate fornendo un adeguato sostegno organizzativo alla donna durante il suo periodo di gravidanza e al rientro sul lavoro dopo il congedo (Cuomo & Mapelli, 2013; Lyness, Thompson, Francesco, & Judiesch, 1999; Glass & Riley, 1998; Brown, Ferrara, & Schley, 2002). Secondo questi ultimi autori, la definizione e l'implementazione di politiche e programmi aziendali che agiscano direttamente e indirettamente sulla *job satisfaction* e sul benessere psico-fisico della donna possono favorire la continuità lavorativa, la costanza di impegno e l'*engagement* da parte della madre lavoratrice, con ricadute positive sul clima e sulle performance organizzative.

### 3. Obiettivi e disegno di ricerca

Tenuto conto delle riflessioni e delle conclusioni cui gli studi in precedenza citati e discussi sono pervenuti, abbiamo formulato le seguenti proposizioni costituenti altrettante ipotesi di ricerca:

- la gravidanza e la maternità sono percepite come condizioni della donna che impattano negativamente sulla sua produttività e su quella del gruppo di lavoro di appartenenza;
- nel contesto lavorativo le persone assumono comportamenti di tipo discriminatorio nei confronti delle donne in stato di gravidanza;
- maternità e carriera non sono conciliabili quando il contesto di lavoro è altamente competitivo;
- esiste un gap tra le prassi correnti poste in essere dalle aziende in tema di gestione dell'evento maternità e quelle desiderate dai lavoratori;
- l'evento maternità incide negativamente sulla valutazioni delle performance individuali;
- l'evento maternità comporta cambiamenti in senso peggiorativo a livello di opportunità lavorative;
- la carriera incide negativamente sulla scelta della donna lavoratrice di avere figli.

Obiettivo del presente lavoro è verificare tali ipotesi e, al tempo stesso, fornire ulteriori conoscenze sulle dinamiche organizzative, relazionali e interpersonali che interessano il complesso rapporto tra gravidanza, maternità e contesto lavorativo<sup>4</sup>.

Al fine di raggiungere questi obiettivi e verificare le predette ipotesi, è stato predisposto un questionario composto da domande formulate prendendo spunto sia dalla letteratura internazionale esistente sul tema oggetto di indagine (Gueutal & Taylor, 1991; Gueutal, Luciano, & Michaels, 1995; Pattison, Gross, & Cast, 1997; Halpert, Wilson, & Hickman, 1993) sia da *survey* similari condotti all'estero (Russell, Watson, & Banks, 2011; Young & Morrell, 2005). In una prima fase sono state realizzate delle interviste "pilota" con lavoratrici e lavoratori selezionati in base alla posizione ricoperta nell'azienda di appartenenza, all'esperienza lavorativa con colleghe in stato di gravidanza, alla loro esperienza personale di lavoratrice madre o lavoratore padre. Sulla base delle informazioni raccolte durante le interviste è stato possibile riformulare parzialmente alcune domande del questionario che, in seguito, è stato preliminarmente testato su un

---

<sup>4</sup>Il presente contributo, frutto di un lavoro congiunto degli autori, si inquadra nell'ambito di un più ampio progetto di ricerca interdisciplinare avviato nell'ottobre 2013, finalizzato ad approfondire il tema dell'impatto della gravidanza e della maternità di una donna lavoratrice sulle dinamiche psicosociali, interpersonali e organizzative. Il progetto di ricerca ha coinvolto i Dipartimenti di "Diritto ed Economia delle Attività Produttive", "Management" e "Scienze Ginecologico-Ostetriche" della Sapienza Università di Roma nonché l'Azienda Ospedaliera Sant'Andrea di Roma.

campione di persone impiegate presso la Sapienza Università di Roma in modo da valutare la coerenza delle domande formulate rispetto al tema in oggetto e verificare la completezza e l'utilità dei dati raccolti ai fini delle successive analisi statistiche. Le domande sono state poi trascritte su una piattaforma Internet all'uopo creata per il successivo invio tramite e-mail del relativo *web link*<sup>5</sup>.

Il questionario, composto da domande a risposta dicotomica, multipla od ordinale, è strutturato in sette sezioni così articolate:

- la prima sezione si compone di 27 domande rivolte a tutte le persone, senza distinzione di sesso, volte a rilevare le attitudini e le percezioni verso la gravidanza e la maternità nel contesto lavorativo. Ad esempio, è stato chiesto: Secondo lei, la presenza di una donna in gravidanza all'interno di un gruppo di lavoro rappresenta un rischio per il suo ottimale funzionamento?
- la seconda sezione si compone di 9 domande rivolte solo agli uomini. Questa sezione è finalizzata a rilevare le opinioni degli uomini sulla questione del rapporto tra lavoro e genitorialità ponendo domande del tipo: Secondo lei, la legislazione vigente che prevede per i padri 1 giorno di congedo parentale obbligatorio e 2 giorni facoltativi è adeguata rispetto alle esigenze familiari?
- la sezione seguente consta di 8 domande destinate esclusivamente alle donne senza figli. Le domande sono state formulate in modo da rilevare l'opinione delle donne lavoratrici in merito alla questione del rapporto tra lavoro e maternità. Ad esempio, è stato chiesto: Ha rinunciato o rinuncierebbe alla maternità a favore della carriera?
- nella quarta sezione sono state formulate domande rivolte alle donne con figli che al momento della gravidanza non avevano un rapporto di lavoro subordinato. Trattasi di 8 domande volte a rilevare alcune questioni che possono favorire o ostacolare la conciliazione tra lavoro e maternità. Ad esempio: Quanto ritiene adeguate le politiche pubbliche in tema di servizi per l'infanzia?
- la quinta sezione, composta da 7 domande, è rivolta alle donne che hanno lavorato nel corso dell'ultima gravidanza a cui, ad esempio, è stato chiesto: Ha mai posticipato la maternità in favore della carriera?
- la sezione successiva consta di 33 domande (alcune delle quali strutturate in ulteriori domande) riguardanti aspetti diversi dell'esperienza vissuta dalle donne lavoratrici durante il periodo della loro gravidanza sul posto di lavoro. I temi trattati in questa sezione sono numerosi: reazioni e comportamenti dei colleghi e superiori (I suoi colleghi si sono comportati come se la sua gravidanza fosse un problema sul posto di lavoro?); disagi avvertiti dalla donna (Ha avvertito il bisogno di dimostrare le sue capacità ed abilità, ai suoi colleghi e superiori, in misura maggiore rispetto a quando non era in gravidanza?); questioni organizzative legate al periodo di congedo (Prima del congedo di maternità, i suoi superiori l'hanno coinvolta nelle decisioni riguardanti la sua posizione e l'organizzazione del suo lavoro per il periodo di

---

<sup>5</sup> L'applicazione web utilizzata è la piattaforma LimeSurvey, uno strumento *open source* che permette la gestione di indagini online.

*sua assenza?); riflessi della maternità sulla carriera (Con la maternità, sono cambiati i suoi obiettivi lavorativi?);*

- nell'ultima sezione del questionario, comprendente 10 domande, sono stati rilevati i dati riguardanti le caratteristiche demografiche e il profilo lavorativo dei soggetti intervistati come ad esempio età, sesso, livello di istruzione, stato civile, anzianità di servizio e posizione in azienda.

Successivamente, il questionario è stato somministrato, tramite invio e-mail del *web link* ad esso dedicato, a tutti i dipendenti (3.709) di una grande impresa di servizi controllata da una primaria azienda italiana quotata in Borsa e operante nel settore energetico<sup>6</sup>.

Le rilevazioni sono state effettuate nel periodo compreso tra la fine di ottobre e i primi giorni di novembre del 2013. Si precisa che la somministrazione del questionario è avvenuta nella forma dell'auto-somministrazione con restituzione differita, modalità che per sua natura riduce il tasso di risposta portando all'autoselezione del campione finale in genere avente caratteristiche, motivazioni e interesse per l'argomento diversi da chi non risponde (Corbetta, Gasperoni, & Pisati, 2001). Inoltre, per ragioni di privacy non si ha conoscenza dell'identità dei rispondenti e dell'inesistenza di influenze da parte di altre persone presenti durante la compilazione del questionario.

Il campione finale consta di 1.091 soggetti rispondenti (*response rate* del 29,4%) di cui 499 donne e 592 uomini. La maggior parte (59%) ha un'età compresa tra i 36 e i 50 anni, è coniugata/o (76,2%), ha un diploma di scuola superiore (58%), un contratto di lavoro a tempo indeterminato (99%) ed è inquadrata/o nella qualifica di impiegata/o (64,1%). Il 77% delle donne e l'81% degli uomini hanno almeno un figlio. Nella tabella che segue viene illustrato, in sintesi, il profilo demografico e lavorativo del campione.

---

<sup>6</sup> A tal riguardo si ringraziano la Società e le persone che hanno collaborato al progetto di ricerca.

**Tabella 1. Profilo del campione (N=1.091)**

<i>Variabili demografiche e lavorative</i>	<b>N</b>	<b>%</b>
<i>Sesso</i>		
Donne	499	45.7
Uomini	592	54.3
<i>Classi di età</i>		
≤35 anni	54	5.0
36-50 anni	637	59.0
≥51 anni	388	36.0
<i>Figli</i>		
Sì	866	79.4
No	225	20.6
<i>Titolo di studio</i>		
Licenza scuola elementare	2	0.2
Licenza scuola media	69	6.4
Diploma di scuola superiore	622	58.0
Laurea triennale/magistrale o a ciclo unico	307	28.6
Master universitario post laurea	62	5.8
Dottorato	10	0.9
<i>Stato civile</i>		
Coniugato/a	815	76.2
Celibe/nubile	147	13.7
Separato/a - Divorziato/a	89	8.3
Vedovo/a	19	1.8
<i>Posizione in azienda</i>		
Dirigente	21	2.0
Quadro	362	33.7
Impiegato	688	64.1
Operaio	1	0.1
Apprendistato/Altro	1	0.1
<i>Tipologia di contratto di lavoro</i>		
Contratto a tempo indeterminato	1.056	99.0
Contratto a tempo determinato	11	1.0
<i>Esperienza lavorativa con collega in gravidanza</i>		
Sì	692	63.4
No	399	36.6

*Nota: Quando i totali non coincidono con la numerosità del campione (n=1.091) significa che i soggetti intervistati non hanno risposto a tutte le domande*

Gli elementi che, in senso positivo, caratterizzano lo studio effettuato sono la dimensione del campione e la numerosità delle domande formulate (oltre 100, di cui solo una parte sono state utilizzate ai fini del presente scritto). Il livello di partecipazione è stato estremamente significativo considerato l'argomento in oggetto, circostanza che di per sé induce a ritenere che gravidanza e maternità siano tematiche molto sentite tra i lavoratori, sia uomini che donne. D'altra parte, è opportuno osservare che l'indagine ha coinvolto i lavoratori di un'unica grande impresa, assunti quasi tutti a tempo indeterminato e per il 98% inquadrati nella posizione di impiegato o quadro. Inoltre, l'azienda selezionata opera in via esclusiva nel settore dei servizi e l'attività svolta dalle persone intervistate non prevede un tipo di impegno fisico che potrebbe caratterizzare altre tipologie di attività lavorative.

#### **4. Analisi e discussione dei risultati**

I dati raccolti sono stati aggregati e analizzati al fine di fornire un'informazione utile sui temi proposti. Dall'indagine emergono evidenze inedite per il contesto italiano e attuali rispetto a quelle rivenienti da altre ricerche, anche internazionali, condotte su tematiche analoghe.

Di seguito vengono presentati i risultati delle rilevazioni e delle analisi statistiche effettuate per verificare le ipotesi di ricerca in precedenza enunciate.

##### **4.1 Attitudini e percezioni verso la gravidanza e la maternità nel contesto lavorativo**

###### **4.1.1 Impatto sulla produttività**

In relazione alla percezione dell'impatto della gravidanza di una donna lavoratrice sulla produttività individuale e di gruppo, il 90% dei rispondenti, uomini e donne in egual misura, ritiene che la gravidanza incida poco o per niente sulla produttività delle donne e non rappresenti un rischio per il buon funzionamento di un gruppo di lavoro. L'84% circa, inoltre, non considera la gravidanza come un limite fisico allo svolgimento dell'attività lavorativa. Anche la maternità non è percepita come un fattore che possa limitare la produttività di una donna. Rispetto all'affermazione: "La maternità incide negativamente sulla produttività delle donne al lavoro", l'89% delle donne e l'85% degli uomini si dichiarano poco o per niente d'accordo.

Inoltre, abbiamo rilevato attitudini positive verso la gravidanza sul luogo di lavoro da parte dei soggetti rispondenti. Ad esempio, rispetto all'affermazione:

“Sarei ben disposta/o ad assumere responsabilità aggiuntive al fine di ridurre il carico di lavoro di una collega in stato di gravidanza”, l'82% dei rispondenti si dichiara molto o abbastanza d'accordo.

**Tabella 2. Attitudini e percezioni verso gravidanza e maternità**

<i>Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:</i>	<b>Molto</b>	<b>Abbastanza</b>	<b>Poco</b>	<b>Per niente</b>	<b>Non ho un'opinione</b>
La gravidanza rende le donne fisicamente limitate al lavoro	1%	13%	51%	33%	1%
La gravidanza incide negativamente sulla produttività delle donne al lavoro	1%	7%	47%	43%	2%
La maternità incide negativamente sulla produttività delle donne al lavoro	1%	11%	50%	37%	2%
Sarei ben disposta/o ad assumere responsabilità aggiuntive al fine di ridurre il carico di lavoro di una collega in gravidanza	25%	57%	12%	3%	3%

Abbiamo riscontrato percezioni simili anche tra le persone (64% del campione) che hanno avuto almeno un'esperienza di lavoro con una donna in stato di gravidanza. A queste persone è stato chiesto di riferire su taluni aspetti riguardanti la produttività della propria collega in stato di gravidanza: l'87% dichiara di non aver percepito una minore efficienza nel lavoro da parte della collega; l'81% non ha avuto inconvenienti personali dovuti alla sua presenza (es. modifiche del piano ferie, aumento dei carichi di lavoro, ecc.); il 92% dichiara che la collega non ha indebolito il funzionamento del gruppo di lavoro di appartenenza.

Contrariamente ad altri studi che evidenziano come la gravidanza e la maternità siano accolte e vissute dai dipendenti delle aziende in modo problematico (Gueutal & Taylor, 1991; Franco *et al.*, 1983), abbiamo rilevato percezioni e attitudini positive nei confronti della gravidanza, della maternità e del loro impatto sul contesto lavorativo. I dati analizzati smentiscono l'ipotesi formulata secondo cui la gravidanza e la maternità sono percepite come condizioni della donna che impattano negativamente sulla sua produttività o su quella del suo gruppo di lavoro.

#### 4.1.2 Rischio di discriminazione

Tra i temi affrontati nel questionario vi è quello del fenomeno della discriminazione sul luogo di lavoro nei confronti delle donne in stato di gravidanza. La maggior parte dei rispondenti ritiene che lo stato di gravidanza spieghi la diffusione di alcuni pregiudizi sul lavoro femminile (es. assenteismo, ridotta produttività). Inoltre, il 60% delle donne e il 42% degli uomini ritengono che una donna lavoratrice in stato di gravidanza sia esposta al rischio di discriminazione. Analizzando nel dettaglio le risposte fornite dai gruppi di rispondenti suddivisi rispetto alla variabile "persone con figli/persone senza figli" è stato rilevato quanto segue: il 60% delle donne con figli e il 58% di quelle senza figli ritengono che una lavoratrice in stato di gravidanza sia esposta al rischio di discriminazione sul lavoro; il 43% degli uomini con figli e il 36% di quelli senza figli ritengono che vi sia un rischio di discriminazione.

**Tabella 3. Gravidanza e rischio di discriminazione sul luogo di lavoro**

<i>Pensa che una dipendente in stato di gravidanza sia esposta al rischio di discriminazione sul posto di lavoro?</i>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne con figli</b>	<b>Uomini con figli</b>	<b>Donne senza figli</b>	<b>Uomini senza figli</b>
Si	60%	42%	60%	43%	58%	36%
No	31%	50%	31%	50%	31%	48%
Nono so	9%	8%	9%	7%	11%	16%

Per quanto sopra esposto possiamo ritenere che esiste una percezione (più marcata tra le donne che tra gli uomini) del rischio di discriminazione durante il periodo di gravidanza.

L'attitudine delle persone ad assumere comportamenti di tipo discriminatorio nei confronti di donne lavoratrici in stato di gravidanza è stata misurata con la seguente proposizione: "Se dovessi assumere delle persone, a parità di condizioni, sarei meno propensa/o ad assumere donne in gravidanza". Il dato rilevato è solo sintomatico dell'esistenza di un pregiudizio sulla gravidanza della donna lavoratrice, ma non sufficiente a confermare l'ipotesi formulata: infatti solo il 25% degli intervistati, donne e uomini in egual misura, si è dichiarato molto o abbastanza d'accordo con l'affermazione appena riportata. Si consideri che nello studio già citato di Gueutal & Taylor (1991) il 46% dei soggetti intervistati dichiara che, a parità di condizioni, non assumerebbe una donna in stato di gravidanza.

In un paragrafo successivo, illustreremo i dati relativi ai comportamenti discriminatori vissuti dalle donne lavoratrici dopo la gravidanza.

#### 4.1.3 Conciliazione tra maternità e carriera

Con riferimento al tema della conciliazione tra maternità e carriera, il 23% dei rispondenti ritiene che la maternità limiti molto le opportunità di carriera di una donna. Inoltre, abbiamo riscontrato che il 45% dei rispondenti pensa che maternità e carriera siano difficilmente conciliabili quando il contesto di lavoro è altamente competitivo. Rispetto a quest'ultimo tema, le opinioni variano in base al sesso e all'età dei rispondenti: sono soprattutto le donne ed i più giovani (di età pari o inferiore ai 35 anni) ad esprimere percezioni tendenzialmente più negative al riguardo.

**Tabella 4. Maternità e carriera**

	Sesso		Classi di età		
	Donne	Uomini	≤35 anni	36-50 anni	≥51 anni
<i>Secondo lei, è possibile conciliare maternità e carriera in un contesto lavorativo altamente competitivo?</i>					
Si	40%	45%	36%	42%	45%
No	51%	40%	51%	46%	43%
Non so	9%	15%	13%	12%	11%

I dati confermano quanto ipotizzato: donne e uomini ritengono sia difficile conciliare maternità e carriera.

#### 4.1.4 Legislazione in materia di tutela della gravidanza e della maternità sul luogo di lavoro

Ai soggetti intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio sull'adeguatezza della legislazione attualmente vigente nel nostro Paese in materia di tutela della gravidanza e della maternità sul luogo di lavoro. Il 72% delle donne e il 70% degli uomini ritengono che il nostro ordinamento tuteli molto o abbastanza le donne lavoratrici in stato di gravidanza. L'85% dei soggetti rispondenti è d'accordo con l'affermazione che lo Stato italiano dovrebbe concedere agevolazioni fiscali alle aziende per il periodo di gravidanza delle proprie dipendenti al fine di incentivare comportamenti virtuosi da parte delle stesse aziende in tema di maternità.

Sempre in tema di legislazione, ai lavoratori con figli sono state rivolte alcune domande riguardanti le disposizioni previste dall'ordinamento in tema di congedi di maternità e paternità. Alle donne che hanno lavorato durante la loro ultima gravidanza è stato chiesto di esprimere il proprio giudizio sull'adeguatezza del congedo obbligatorio di maternità in termini di durata complessiva e di

ripartizione dei mesi di assenza dal lavoro (2 mesi prima del parto, 3 mesi dopo il parto; oppure 1 mese prima del parto, 4 mesi dopo il parto). Il 74% ritiene che la possibilità di utilizzare in maniera alternativa i 5 mesi di congedo per maternità sia ben modulata rispetto alle esigenze di una donna lavoratrice; tuttavia, il 64% ritiene che 5 mesi siano un periodo di tempo insufficiente.

A nostro avviso, questi dati forniscono una delle possibili spiegazioni alla percezione per cui maternità e carriera non sono conciliabili. Sembrerebbe che al rientro al lavoro dopo il periodo di congedo, le donne non sono messe nelle condizioni di conciliare al meglio il nuovo status di madre con le proprie responsabilità lavorative. In questo senso, riteniamo che il problema non risieda nella durata del periodo di congedo ma piuttosto nella scarsità o inefficacia di iniziative aziendali e di servizi pubblici all'infanzia a beneficio della madre lavoratrice che rientra al lavoro dopo la gravidanza. A tal proposito, si evidenzia che il 91% delle donne con figli giudica poco o per niente adeguata l'offerta di servizi per l'infanzia da parte dello Stato.

Abbiamo rilevato che anche i padri lavoratori non ritengono adeguata l'attuale legislazione in tema di congedo di paternità. Il 72% degli uomini con figli, infatti, ritiene che la vigente normativa che prevede 1 giorno di congedo parentale obbligatorio e 2 giorni facoltativi sia poco o per niente adeguata rispetto alle esigenze familiari.

#### **4.2 Politiche e prassi aziendali in tema di gravidanza e maternità**

Altro argomento affrontato nel questionario è quello relativo alle politiche e alle prassi aziendali in tema di gravidanza e maternità, con particolare riguardo alla percezione da parte dei lavoratori della loro adeguatezza rispetto alle esigenze delle donne lavoratrici madri o in stato di gravidanza.

Il 74% delle donne e il 62% degli uomini ritengono che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità. Tali percentuali salgono rispettivamente al 75% e al 64% quando si considerano i dati dei sottoinsiemi relativi alle donne e agli uomini con figli.

**Tabella 5. Atteggiamento nelle aziende verso l'evento maternità**

<i>Pensa che nelle aziende prevalga un atteggiamento negativo verso la maternità?</i>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne con figli</b>	<b>Uomini con figli</b>	<b>Donne senza figli</b>	<b>Uomini senza figli</b>
Si	74%	62%	75%	64%	70%	56%
No	13%	22%	13%	13%	13%	24%
Non so	13%	16%	12%	17%	17%	20%

Inoltre, abbiamo osservato una marcata propensione da parte dei lavoratori a richiedere alle aziende azioni concrete a favore delle dipendenti in gravidanza, nonché interventi volti a sostenere una cultura della maternità nel contesto lavorativo. Il 74% ritiene che le aziende, al di là degli obblighi legislativi, dovrebbero essere maggiormente orientate a programmare speciali benefici o regimi a favore delle dipendenti in gravidanza. Il 93% dei rispondenti, uomini e donne con figli e senza figli in ugual misura, pensa che un'azienda dovrebbe investire nella promozione e diffusione di una cultura che consideri la maternità un evento positivo anche nel contesto lavorativo.

I dati rilevati confermano l'ipotesi formulata e dimostrano, dunque, come esista un gap tra prassi correnti poste in essere dalle aziende in tema di gestione dell'evento maternità e prassi desiderate dai lavoratori, i quali si aspettano che le aziende riconoscano e sostengano, con interventi e programmi specifici, la diversità biologica delle donne che culmina nel momento della gravidanza. Un risultato analogo si ritrova ancora una volta nello studio già citato di Gueutal & Taylor (1991) in cui secondo le persone intervistate le organizzazioni dovrebbero fare molto di più, rispetto a quanto già realizzato, per assistere e tutelare l'evento maternità delle proprie dipendenti.

### ***4.3 L'esperienza lavorativa vissuta dalle donne durante la gravidanza e al rientro dal congedo***

Il questionario somministrato non si limita a raccogliere opinioni o punti di vista in tema di gravidanza e maternità nel contesto lavorativo ma intende altresì fornire un quadro di sintesi sull'esperienza lavorativa vissuta in prima persona dalle donne durante la loro ultima gravidanza.

Il 90% delle donne con figli dichiara di aver lavorato durante il periodo della loro ultima gravidanza. A queste donne sono state rivolte domande riguardanti diversi aspetti dell'esperienza vissuta sul posto di lavoro. Di seguito vengono presentati i risultati rilevati per ciascuna delle principali tematiche affrontate.

#### ***4.3.1 Impatto dell'evento maternità sull'impegno lavorativo e sulla valutazione delle performance***

Con riferimento al tema dell'impegno sul lavoro, le risposte fornite smentiscono gli stereotipi di genere che vogliono la donna in stato di gravidanza problematica, fisicamente limitata e meno impegnata sul lavoro:

- il 60,8% delle donne intervistate è rimasta a lavorare nonostante un malessere fisico dovuto al proprio stato (es. nausea, stanchezza, altri sintomi, ecc.). Di queste, il 93% lo ha fatto non perché costretta ma per libera scelta;
- il 59,4% non ha fatto assenze per malattia o preso permessi più spesso del solito;

– il 58,2% non ha percepito la gravidanza come un fattore limitante della propria attività lavorativa.

Inoltre, i dati rilevati sembrano smentire la teoria del “*silence and supra-performance*” di Gatrell (2011) secondo cui una donna in stato di gravidanza sarebbe portata a nascondere il proprio stato o a sovraccaricarsi di lavoro per dimostrare che le proprie capacità sono rimaste inalterate. La maggior parte delle donne, infatti, riporta di non aver tenuto nascosta la gravidanza ai propri colleghi e superiori (88%) e di non aver avvertito il bisogno di dimostrare le proprie capacità in misura superiore rispetto a quando non era in gravidanza (74,5%). Tali risultati contrastano altresì con quelli indicati nello studio di Halpert & Hickman Burg (1997) in cui molte donne intervistate affermano di aver avvertito, durante la gravidanza, una maggiore pressione sul lavoro o il bisogno di dimostrare continuamente le proprie competenze e abilità ai superiori.

Tuttavia, il 64% delle donne ha dichiarato che con la maternità i propri obiettivi lavorativi sono cambiati “completamente” o “in parte”.

Quanto a eventuali impatti della gravidanza sulla valutazione delle prestazioni lavorative da parte dei superiori, il 90% delle donne riferisce che la gravidanza non ha causato addebiti di inefficienze e il 67% che la stessa non ha comportato la mancata assegnazione di compiti o di responsabilità. Solo il 34% delle donne intervistate ritiene che la gravidanza abbia avuto riflessi negativi nella valutazione delle proprie prestazioni da parte dei superiori. Tale ultimo risultato contrasta con l'ipotesi da noi formulata e con quanto rilevato da Halpert, Wilson, & Hickman (1993) secondo i quali le donne ricevono valutazioni delle prestazioni significativamente più basse durante il periodo della gravidanza rispetto ad altri momenti della loro vita lavorativa.

#### **4.3.2 Supporto percepito**

In relazione al supporto organizzativo percepito dalle donne durante il periodo di gravidanza, il 58% delle rispondenti indica una reazione tendenzialmente positiva da parte dei propri superiori alla notizia della loro gravidanza e il 73% riferisce che i colleghi di lavoro si sono comportati come se la gravidanza non fosse un problema. Tuttavia, il 45% dichiara di essersi sentita “spesso” o “qualche volta” esclusa o emarginata dai colleghi in termini di organizzazione del lavoro e di partecipazione alle decisioni. Inoltre, alla domanda “Durante il periodo della sua ultima gravidanza, ha ricevuto un'adeguata assistenza in termini di flessibilità lavorativa o di altre facilitazioni?”, il 74% circa ha dato una risposta negativa. Quest'ultimo risultato appare in linea con quanto indicato nello studio di Halpert & Hickman Burg (1997) in cui molte delle donne intervistate (82 donne impiegate come lavoratrici dipendenti durante il periodo della gravidanza) riportano di non aver ricevuto, da parte dell'azienda, agevolazioni lavorative o speciali concessioni legate allo stato di gravidanza.

### 4.3.3 Congedo di maternità

Il 48% delle rispondenti riferisce di non essere stata coinvolta, prima del congedo di maternità, nelle decisioni riguardanti la posizione e l'organizzazione del proprio lavoro per il periodo di assenza (es. modalità di redistribuzione dei carichi di lavoro tra i colleghi). Tale aspetto merita certamente maggiore attenzione da parte delle aziende: diversi autori hanno infatti evidenziato come la mancanza di coinvolgimento della lavoratrice in tali decisioni abbia un effetto negativo sul senso di appartenenza della stessa all'organizzazione e, quindi, sulla sua continuità lavorativa (Houston & Marks, 2003).

Abbiamo chiesto alle donne di indicare quali tra una serie di affermazioni proposte abbiano rappresentato problematiche manifestatesi prima o durante il periodo di congedo di maternità. Nella tabella seguente vengono illustrati i risultati rilevati per ciascuna delle affermazioni riportate nel questionario.

**Tabella 6. Il periodo di congedo di maternità**

<i>Pensando al suo periodo di congedo di maternità, in quali delle seguenti affermazioni si riconosce?</i>	<b>Frequenza (%)</b>
Non ho avuto alcun problema lavorativo durante il periodo di congedo di maternità	80,6%
Mi sono sentita messa da parte o non mi è stata riconosciuta una promozione che sentivo di meritare	8,8%
Sono stata contattata spesso da colleghi e superiori in relazione a questioni o richieste lavorative durante il mio periodo di congedo	4,4%
I miei superiori non hanno previsto un'adeguata copertura del mio lavoro durante il mio periodo di congedo di maternità	2,9%
Ho avvertito un certo risentimento da parte dei miei colleghi a causa della mancata copertura del mio lavoro durante la mia assenza	2,4%
Mi sono sentita pressata dai miei superiori affinché tornassi a lavorare prima di quando avrei voluto	2,1%
Sono rientrata a lavoro prima di quando avrei voluto per timore di perdere il posto	1,7%
Ho avuto una discussione con il mio superiore circa il lavoro che avrei dovuto fare al mio rientro	1,4%
Sono stata incoraggiata a prendere permessi per malattia o altri permessi prima che fossi pronta ad iniziare il mio periodo di congedo di maternità	0,8%
Sono stata incoraggiata dai miei superiori ad andare in congedo prima di quando avrei voluto	0,7%

#### **4.3.3 Evento maternità e conseguenze sulle opportunità lavorative**

Quanto ad eventuali cambiamenti intervenuti nella situazione lavorativa al rientro al lavoro dopo il congedo di maternità, solo una parte minoritaria delle donne intervistate ha dichiarato di aver percepito dei peggioramenti del proprio stato lavorativo in termini di opportunità di formazione (23,4%) e di promozione (42,7%). Si consideri che nell'indagine condotta da Russell, Watson & Banks (2011) circa le esperienze lavorative vissute durante e dopo la gravidanza da un campione di 2.300 donne irlandesi che hanno avuto un figlio tra il 2007 e il 2009, la percentuale di donne che riporta di aver percepito un peggioramento delle opportunità di formazione e di promozione al rientro al lavoro dopo il parto è pari rispettivamente al 21% e al 24%.

**Tabella 7. L'esperienza delle donne lavoratrici**

<i>Pensi al suo lavoro prima della gravidanza e lo confronti con il suo lavoro dopo la nascita di suo figlio. Ritiene che vi sia stato un cambiamento in termini di:</i>	<b>Maggiori</b>	<b>Invariati</b>	<b>Minori</b>
Livelli di responsabilità	13,70%	68,50%	17,80%
Opportunità di formazione	11,40%	65,20%	23,40%
Opportunità di promozione	10,50%	46,80%	42,70%
Livello di autonomia nel proprio lavoro	13,50%	74,30%	12,30%

Sulla base delle risposte fornite dalle donne intervistate, non possiamo confermare l'ipotesi formulata secondo cui l'evento maternità comporta cambiamenti in senso peggiorativo delle opportunità di lavoro. Quanto da noi rilevato risulta in linea con la ricerca condotta da Russell, Watson & Banks (2011).

#### **4.4 Maternità e carriera**

A tutte le donne intervistate sono state rivolte alcune domande finalizzate a comprendere l'incidenza del lavoro sulle scelte legate alla maternità. I dati ottenuti suggeriscono che la carriera non incide sulla scelta delle donne di avere un figlio e che le donne non rinunciano alla maternità a favore della carriera. Il lavoro e gli obiettivi di carriera si configurano piuttosto come fattori che influenzano il *timing* della maternità ritardandola. Questo risultato appare coerente con quanto suggerito da alcuni studi condotti sui fattori che influiscono sulle scelte di maternità delle donne lavoratrici (Armenti, 2004; Romeu Gordo, 2009; Buckles, 2008) secondo cui le donne posticipano il momento della

maternità al fine di consolidare la propria posizione lavorativa e minimizzare gli impatti di un simile evento sulla carriera. Tra le donne senza figli, l'85% dichiara che il lavoro non ha inciso sulla scelta di non averne ed il 96% riporta di non aver rinunciato o pensato di rinunciare alla maternità a favore della carriera. Tuttavia, il 31% ha pensato di posticipare la maternità in favore della carriera: è il caso soprattutto delle donne senza figli, di età pari o inferiore ai 35 anni (69%) che, tra l'altro, sono anche le più propense (54%) a percepire la circostanza di non aver avuto figli (almeno finora) come un fattore di agevolazione per il proprio percorso di carriera.

**Tabella 8. Le donne tra scelte di maternità e carriera**

<i>Ha rinunciato o rinunciarebbe alla maternità a favore della carriera?</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>
≤ 35 anni	4%	96%
36-50 anni	5%	95%
≥51 anni	4%	96%
Totale	5%	96%
<i>Ha mai pensato di posticipare la maternità in favore della carriera?</i>	<b>Si</b>	<b>No</b>
≤35 anni	69%	31%
36-50 anni	24%	76%
≥51 anni	8%	92%
Totale	31%	69%

Tra le donne del campione con almeno un figlio, l'83% dichiara di non aver mai posticipato la maternità in favore della carriera e il 69% ritiene che quest'ultima non sia stata ostacolata dalla maternità.

In conclusione, possiamo affermare che, contrariamente all'ipotesi formulata, la carriera non incide negativamente sulla scelta di avere figli da parte della donna lavoratrice.

#### **4.5 Genitorialità e lavoro**

Al fine di studiare l'orientamento delle persone verso il tema della genitorialità e individuare possibili fattori in grado di incidere sulla scelta di avere dei figli, abbiamo chiesto agli uomini e alle donne intervistati di disporre, in ordine di importanza e di priorità, i seguenti aspetti della vita di una persona: carriera, matrimonio/rapporto di coppia, maternità/paternità, cura di se stessi, indipendenza economica.

I dati raccolti vengono di seguito presentati con riferimento a quattro sottogruppi: donne senza figli, uomini senza figli, donne con figli e uomini con figli. Per ciascun sottogruppo indichiamo la frequenza percentuale rilevata per le priorità di vita collocate al primo posto della graduatoria:

- con riferimento alle *donne senza figli*, il 47% pone in cima alle priorità l'indipendenza economica, il 31% la cura di sé, il 17% il matrimonio/rapporto di coppia, il 5% la maternità/i figli. Nessuna donna di questo sottogruppo colloca la carriera al primo posto nella sua vita;
- quanto agli *uomini senza figli*, il 37% di essi mette al primo posto tra le priorità della propria vita il matrimonio/rapporto di coppia, il 28% l'indipendenza economica, il 16% la paternità/i figli, il 15% la cura di se stessi e il 4% la carriera;
- con riferimento alle *donne con figli*, il 57% colloca al primo posto della classifica la maternità/i figli, il 28% l'indipendenza economica, l'8% il matrimonio/rapporto di coppia, il 6% la cura di se stessi e l'1% la carriera;
- per quanto riguarda gli *uomini con figli*, il 48% colloca al primo posto la paternità/i figli, il 25% il matrimonio/rapporto di coppia, il 18% l'indipendenza economica, il 6% la cura di sé e il 3% la carriera.

I dati sopra illustrati aiutano a spiegare le scelte delle donne in tema di maternità e lavoro. La carriera non sembra rappresentare un aspetto fondamentale nella vita delle persone, confermando, in particolare per quanto riguarda le donne, ciò che è stato in precedenza indicato. Le donne senza figli considerano preminenti l'indipendenza economica e la cura di sé (78%). Con riferimento a quest'ultimo dato, è opportuno fare ulteriori riflessioni. Se analizziamo le risposte fornite dalle *donne senza figli di età non superiore ai 35 anni* (che si trovano, quindi, in un periodo della vita in cui le aspettative di avere figli sono più forti e corroborate da una maggiore fertilità rispetto alle donne di età superiore), è interessante notare che il 42% di queste donne colloca al primo posto la cura di sé, il 31% l'indipendenza economica e solo il 15% la maternità. A nostro avviso l'orientamento che abbiamo rilevato è significativo in una prospettiva d'indagine riguardante i fattori che determinano nel nostro Paese un basso tasso di fecondità delle donne italiane (nel 2012 pari a 1,29) rispetto ad altri Paesi, e un valore molto elevato dell'età media al primo parto (31 anni per le donne italiane)<sup>7</sup>.

## 5. Conclusioni

La presente ricerca si caratterizza per l'ampia numerosità del campione e la varietà degli argomenti affrontati nel tentativo di fornire un quadro d'insieme sui principali aspetti legati al rapporto tra gravidanza, maternità e contesto lavorativo. Inoltre, la nostra indagine fornisce evidenze inedite per il contesto italiano.

---

<sup>7</sup> Ministero della Salute, *9° Rapporto sull'Evento Nascita in Italia, 2013* (consultabile sul sito internet [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)).

I dati da noi raccolti ed elaborati suggeriscono che la gravidanza non è percepita come una condizione fisicamente limitante della capacità lavorativa di una donna né tantomeno come un elemento che incide negativamente sulla sua produttività o su quella del gruppo di lavoro di appartenenza. È stato altresì rilevato che le donne, più degli uomini, percepiscono l'esistenza del rischio discriminazione associato allo stato di gravidanza. Tuttavia, tale percezione non trova pieno riscontro nelle risposte fornite alla domanda volta a misurare l'attitudine delle persone ad assumere atteggiamenti discriminatori nei confronti di una donna in stato di gravidanza: una parte minoritaria dei rispondenti si è dichiarata molto (3%) o abbastanza (22%) d'accordo con l'affermazione secondo cui a parità di condizioni non assumerebbe una donna in stato di gravidanza. Quindi sembrerebbe che la percezione dell'ampiezza del fenomeno discriminatorio legato allo stato di gravidanza, benché indubbiamente esistente, sia superiore al suo possibile manifestarsi.

Dall'altra parte, la maternità non viene percepita come un ostacolo alla produttività di una donna, ma piuttosto è considerata come un limite alle sue opportunità di carriera in particolare quando il contesto lavorativo è altamente competitivo. Con riferimento alle esperienze effettivamente vissute dalle donne intervistate, abbiamo constatato che l'evento maternità non ha comportato, nella maggioranza dei casi, cambiamenti in senso peggiorativo delle opportunità di lavoro. Pertanto, possiamo osservare come il rischio associato all'evento maternità, percepito da parte delle donne, non trovi altrettanta manifestazione nelle esperienze vissute.

Inoltre, abbiamo rilevato che esiste un gap tra prassi correnti poste in essere dalle aziende in tema di gestione dell'evento maternità e prassi desiderate dai lavoratori: tra gli intervistati è opinione diffusa che le aziende dovrebbero andare oltre le previsioni legislative e prevedere speciali benefici o regimi a favore delle dipendenti in gravidanza.

In conclusione, emerge la necessità per le aziende di ripensare le proprie politiche gestionali in chiave di genere e di realizzare interventi a sostegno della maternità e della dimensione femminile del lavoro che stimolino un cambiamento sostanziale della cultura e delle prassi organizzative. A nostro avviso, un siffatto cambiamento di prospettiva porterebbe ad un miglioramento del benessere psico-fisico dei lavoratori, uomini e donne, e delle performance individuali e organizzative.

## Bibliografia

- Armenti, C. (2004), "May babies and posttenure babies: maternal decisions of women professors", *Review of Higher Education*, vol.27, no.2, pp. 211-231.
- Basaglia, S., & Simonella, Z. (2014), "Diversità e discriminazione nelle aziende in Italia. I risultati dell'indagine 2013", *Economia & Management*, no.2, pp. 30-38.
- Bombelli, M.C. (1998), "Management delle differenze: gestire il genere", *Economia & Management*, no.6, pp. 43-53.
- Brown, T., Ferrara, K., & Schley, N. (2002), "The relationship of pregnancy status to job satisfaction: an exploratory analysis", *Journal of Business and Psychology*, vol.1, no.17, pp. 63-72.
- Buckles, K. (2008), "Understanding the returns to delayed childbearing for working women", *American Economic Review: papers & proceedings*, vol. 98, no.2, pp. 403-407.
- Chiesi, M. (1994), "L'approccio multiculturale e la gestione delle differenze di genere come progetti di sviluppo organizzativo", *Sviluppo & Organizzazione*, no.145 pp. 63-68.
- Corbetta, P., Gasperoni, G., & Pisati, M. (2001), *Statistica per la ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Correll, S., Benard, S., & Paik, I. (2007), "Getting a job: is there a motherhood penalty?", *American Journal of Sociology*, vol. 112, no. 5, pp.1297-1338.
- Cuddy, A., Fiske, S., & Glick, P. (2004), "When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice", *Journal of Social Issues*, vol.60, no.4, pp. 701-718.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2013), "Prassi aziendali e maternità. E' possibile conciliare maternità e lavoro?", *Economia & Management*, no.1, pp. 103-119.
- DeNicolis Bragger, J., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002), "The Effects of the Structured Interview on Reducing Biases Against Pregnant Job Applicants", *Sex Roles*, vol.46, no.7/8, pp. 215-226.
- Franco, K., Evans, C., Best, A., Zrull, J., & Pizza, G. (1983), "Conflicts associated with physicians' pregnancies", *American Journal of Psychiatry*, vol.140, no.7, pp. 902-904.
- Gatrell, C. (2011), "Policy and the pregnant body at work: strategies of secrecy, silence and supra-performance", *Gender, Work and Organisation*, vol.18, no.2, pp. 158-181.
- Glass, J., & Riley, L. (1998), "Family responsive policies and employee retention following childbirth", *Social Forces*, vol.76, no. 4, pp. 1401-1435.
- Greenberg, D., Ladge, J., & Clair, J. (2009), "Negotiating pregnancy at work: public and private conflicts", *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 2, no. 2, pp. 42-56.
- Gueutal, G., & Taylor, E. (1991), "Employee pregnancy: the impact on organizations, pregnant employees and co-workers", *Journal of Business and Psychology*, vol. 5, no.4, pp. 459-476.
- Gueutal, G., Luciano, J., & Michaels, C. (1995), "Pregnancy in the workplace: does pregnancy affect performance appraisal ratings?", *Journal of Business and Psychology*, vol.10, no.2, pp. 155-167.

- Halpert, J. A., Wilson, M. L., & Hickman, J. L. (1993), "Pregnancy as source of bias in performance appraisals", *Journal of Organizational Behavior*, vol.14, pp. 649-663.
- Halpert, J., & Hickman Burg, J. (1997), "Mixed messages: co-workers responses to the pregnant employee", *Journal of Business and Psychology*, vol.12, no. 2, pp. 241-253.
- Houston, M., & Marks, G. (2003), "The role of planning and workplace support on returning to work after maternity leave", *British Journal of Industrial Relations*, pp. 197-214.
- Imperatori, B., & Paolino, C. (2009), *I costi aziendali per la gestione della maternità: retorica o realtà?* in Cuomo S., & Mapelli A., *Maternità quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati, Milano.
- Imperatori, B., & Paolino, C. (2013), "Organizational costs of maternity management-Evidence, perceptions and managerial guidelines", *Economia & Management*, no. 4, pp. 94-108.
- Lyness, K., Thompson, C., Francesco, A., & Judiesch, M. (1999), "Work and pregnancy: individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave, and return to work", *Sex Roles*, vol. 41, no. 7/8, pp. 485-508.
- Mäkelä, L. (2009), "Congratulations and goodbye? Pregnancy-related discrimination in personal narratives", *Paper published in the EURAM 2009 Conference, proceeding and submitted to Gender, Work and Organization*.
- Masser, B., Grass, K., & Nesic, M. (2007), "We like you, but we don't want you"-The impact of pregnancy in the workplace, *Sex Roles*, pp. 703-712.
- Pattison, H., Gross, H., & Cast, C. (1997), "Pregnancy and employment: the perceptions and beliefs of fellow workers", *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, vol. 15, pp. 303-313.
- Pedrini, M., Ferri, L., Coeli, A., & Molteni, M. (2013), "Il conflitto famiglia-lavoro e le politiche di conciliazione: l'analisi cluster per identificare i bisogni emergenti", *Impresa Progetto-Electronic Journal Of Management*, no. 2, pp. 1-21.
- Phelan, S. (1992). "Sources of stress and support for the pregnant resident", *Academic Medicine*, vol. 67, pp. 408-410.
- Romeu Gordo, L. (2009), "Why are women delaying motherhood in Germany?", *Feminist Economics*, vol.15, no.4, pp. 57-75.
- Russell, H., Watson, D., & Banks, J. (2011), "Pregnancy at work: a national survey", HSE Crisis Pregnancy Programme and the Equality Authority (Dublin).
- Taylor, E., & Langer, E. (1977), "Pregnancy: a social stigma?", *Sex Roles*, vol.3, no. 1, pp.27-35.
- Walton, M., Sachs, D., Ellington, R., Hazlewood, A., Griffin, S., & Bass, D. (1988), "Physical Stigma and the Pregnancy Role: Receiving Help from Strangers", *Sex Roles*, vol. 18, no. 5/6, pp. 323-331.

Young, V., & Morrell, J. (2005), "Pregnancy discrimination at work: a survey of employers", Manchester: Equal Opportunities Commission, Working Paper Series 20, 2005.

### **Sitografia**

Eurostat (2012), *European social statistics*: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>  
I.Stat, *Occupati-serie ricostruite dal IV 1992*: <http://dati.istat.it/>  
Ministero della Salute, *9° Rapporto sull'Evento Nascita in Italia*, 2013:  
[www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it)

**Flaviano Moscarini**

Professore Aggregato di Crisi e Risanamento delle Imprese  
Dipartimento di Diritto ed Economia delle Attività Produttive  
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"  
Via del Castro Laurenziano, 9  
00161 Roma  
[flaviano.moscarini@uniroma1.it](mailto:flaviano.moscarini@uniroma1.it)

**Mauro Gatti**

Ordinario di Organizzazione Aziendale  
Dipartimento di Management  
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"  
Via del Castro Laurenziano, 9  
00161 Roma  
[mauro.gatti@uniroma1.it](mailto:mauro.gatti@uniroma1.it)

**Marzia della Corte**

Assegnista di Ricerca di Economia Aziendale  
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"  
Via di Grottarossa, 1035/1039  
00189 Roma  
[marzia.dellacorte@uniroma1.it](mailto:marzia.dellacorte@uniroma1.it)

**Donatella Caserta**

Ordinario di Ginecologia e Ostetricia  
Direttore della Scuola di Specializzazione in Ginecologia e Ostetricia  
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"  
Azienda Ospedaliera Sant'Andrea  
Via di Grottarossa, 1035/1039  
00189 Roma  
[donatella.caserta@uniroma1.it](mailto:donatella.caserta@uniroma1.it)