



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Pedagogia, Sociologia e Psicologia Applicata**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Tesi di laurea Triennale**

***WORK-LIFE BALANCE: DIFFERENZE CULTURALI NELLA DEFINIZIONE DEL  
COSTRUTTO.***

**Una revisione sistematica della letteratura**

***WORK-LIFE BALANCE: CULTURAL DIFFERENCES IN THE DEFINITION OF THE  
CONSTRUCT***

**A systematic literature review**

***Relatore***

**Prof. Paolo Francesco Cottone**

***Laureanda: Caterina Bertolo***

***Matricola: 2047998***

**Anno Accademico 2023/2024**



# INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1: Work-life balance: una panoramica generale sul costrutto.....</b>	<b>6</b>
1.1 Work-life balance: definizione del costrutto.....	6
1.2 Work-life balance e work-family balance.....	6
1.3 Work-family conflict.....	7
1.4 Teorie principali sul work-life balance.....	7
1.5 Fattori che influenzano l'equilibrio tra lavoro e vita privata.....	9
1.5.1 Fattori personali.....	9
1.5.2 Fattori organizzativi.....	10
1.6 Programmi di supporto organizzativo.....	10
1.7 Uno sguardo ampio sul costrutto: iniziative europee e indici per la misurazione del WLB.....	11
<b>Capitolo 2: Metodo.....</b>	<b>14</b>
2.1 Strategia di ricerca.....	14
2.2 Criteri di selezione.....	14
2.3 Risultati della ricerca.....	15
2.4 Caratteristiche degli studi.....	16
<b>Capitolo 3: Risultati e discussione.....</b>	<b>19</b>
3.1 Donne, donne migranti e donne migranti lavoratrici: il difficile connubio tra vita e lavoro.....	19
3.2 La migrazione come ricerca di work-life balance e processo di “normalizzazione” della vita.....	21
3.3 Effetti del background culturale su interpretazioni e pratiche di gestione di vita e lavoro.....	24
3.4 Politiche di WLB in Brasile : discrepanze tra teoria e pratica.....	26
3.5 Cambiamenti organizzativi e aspettative dei professionisti delle Risorse Umane in Sri Lanka durante la pandemia.....	27
<b>Conclusioni.....</b>	<b>30</b>
Proposte per la ricerca futura.....	31
<b>Bibliografia.....</b>	<b>34</b>



# Introduzione

Il concetto di equilibrio tra vita lavorativa e vita personale, comunemente noto come work-life balance (WLB), è diventato un argomento centrale nella psicologia del lavoro e nelle discipline affini negli ultimi decenni. Il work-life balance si riferisce all'armonia che un individuo riesce a instaurare tra le esigenze professionali e quelle personali, garantendo che nessuna delle due sfere comprometta l'altra. L'equilibrio tra lavoro e vita privata non è solo un obiettivo personale, ma un tema di crescente interesse per le aziende e le politiche pubbliche, poiché un buon WLB è associato a una maggiore soddisfazione lavorativa, riduzione dello stress ed aumento della produttività.

La letteratura relativa al tema è ampia e si concentra soprattutto sui diversi fattori che concorrono a determinare un buon WLB, dai fattori personali a quelli organizzativi. Analizzando alcuni studi recenti notiamo che il tema delle differenze culturali in riferimento al costrutto è poco trattato; le ricerche sottolineano spesso nelle proposte future per la ricerca la necessità di adottare uno sguardo cross culturale. Da questo si muove la nostra domanda di ricerca, dal tentativo di fornire una panoramica di esempi di WLB a livello globale.

L'elaborato è strutturato come segue: il primo capitolo si focalizza sulla definizione teorica del work-life balance, esaminando le principali teorie e i costrutti correlati, così da fornire le basi utili per comprendere l'analisi del capitolo 2. Il secondo capitolo rappresenta il cuore della ricerca e consiste in una revisione sistematica della letteratura esistente, eseguita attraverso il database Scopus. Questo capitolo descrive meticolosamente i passaggi metodologici adottati per selezionare gli articoli pertinenti, i criteri di inclusione ed esclusione e strategie di ricerca. I risultati ottenuti saranno discussi nel terzo capitolo, mettendo in luce le principali scoperte e le loro implicazioni pratiche e teoriche. In particolare, verranno esaminati i modi in cui diverse culture influenzano la percezione e la gestione del WLB, riconoscendo che ciò che può essere considerato un equilibrio ottimale in una cultura potrebbe non esserlo in un'altra.

Infine, la conclusione della tesi riassume le principali scoperte e offre proposte per future ricerche. Queste indicazioni sono pensate per guidare ulteriori studi e sviluppare strategie efficaci che promuovano un work-life balance sostenibile a livello globale. Le future ricerche potrebbero esplorare nuovi modelli teorici, testare interventi pratici e considerare le evoluzioni tecnologiche e sociali che continuano a rimodellare il panorama del lavoro e della vita privata.

# Capitolo 1: *Work-life balance*: una panoramica generale sul costruito

## 1.1 *Work-life balance*: definizione del costruito

Il work-life balance è un fenomeno complesso e privo di una definizione universale. Greenhaus in collaborazione con altri autori hanno definito l'equilibrio tra vita lavorativa e privata come “*the extent to which an individual is equally engaged in and equally satisfied with his or her work role and family role* (Greenhaus, H.J. & Collins, M.K. & Shaw, D.J., 2003, p.513)”, ossia il grado in cui un individuo è ugualmente coinvolto e ugualmente soddisfatto del proprio ruolo lavorativo e del proprio ruolo familiare.

Secondo gli autori il work life balance è definito da 3 componenti:

- *time balance* che si riferisce alla quantità di tempo equamente distribuita tra i ruoli lavorativi e non lavorativi;
- *involvement balance* che si riferisce a livelli uguali di coinvolgimento psicologico nei ruoli lavorativi e familiari;
- *satisfaction balance* che si riferisce a livelli uguali di soddisfazione nei ruoli lavorativi e familiari.

Quando si verifica uno squilibrio o un'interferenza tra i ruoli lavorativi e familiari (o non lavorativi) di un individuo, può insorgere un conflitto.

## 1.2 *Work-life balance* e *work-family balance*

A partire dagli anni 80 c'è stato un aumento delle donne lavoratrici che ha portato alla necessità di riflettere su come trovare un equilibrio tra la famiglia e il lavoro. Con il passare del tempo questa attenzione ha coinvolto una più grande gamma di lavoratori includendo donne single e uomini, determinando l'emergere di teorie più complete sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e che non si soffermassero solamente alla sfera familiare. Il concetto di equilibrio tra lavoro e vita privata consente agli individui di essere riconosciuti come qualcosa di più delle semplici responsabilità lavorative e familiari (Joseph, Joshin & Sebastian, Deepu 2019).

Tuttavia, nelle ricerche esistenti relative al tema, il concetto di WLB viene utilizzato in modo intercambiabile con quello di *work-family balance*. Pur riconoscendo il fondamento teorico condiviso riguardo alle questioni sociali tra conciliazione lavoro-famiglia e conciliazione vita-lavoro, è necessario stabilire una demarcazione specifica tra i due concetti per evitare l'equivoco secondo cui vita non lavorativa equivale a famiglia. Un simile malinteso potrebbe impedire la transizione verso una teoria più completa.

### 1.3 Work-family conflict

Greenhaus e Beutell (1985) definiscono il work-family conflict come segue: *"a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect"*. Secondo questa definizione il conflitto tra lavoro e famiglia può verificarsi in due direzioni: la famiglia può interferire con il lavoro (conflitto famiglia-lavoro) o il lavoro può interferire con la famiglia (conflitto lavoro-famiglia). Il work-family conflict parte dall'assunto che il tempo e le energie sono risorse limitate; per cui gli individui che sono coinvolti contemporaneamente in molteplici ruoli sperimentano inevitabilmente una forma di conflitto (Parasuraman & Greenhaus, 2001). Greenhaus e Beutell (1985) hanno individuato tre forme di WFC: *time-based conflict*, *strain-based conflict* e *behavior-based conflict*. Il *time-based conflict* scaturisce dal fatto che il tempo è una risorsa limitata, la quale, se viene assorbita completamente da un ruolo, rende difficile lo svolgimento dei compiti richiesti dall'altro ruolo. Lo *strain-based conflict* si verifica invece quando lo stress generato da un ruolo si ripercuote negativamente sulla performance nell'altro ruolo. Infine, il *behavior-based conflict* è generato dall'incompatibilità dei comportamenti richiesti dai ruoli.

### 1.4 Teorie principali sul work-life balance

Alla fine degli anni 80 emersero diverse teorie volte a descrivere la relazione tra vita e lavoro. Tra le più importanti troviamo:

- *compensation theory* (Staines, 1980) che presuppone che i deficit in un'area (lavoro o vita privata) vengano compensati nell'altra area. Secondo il principio di compensazione una persona che sperimenta insoddisfazione in un ambito della propria vita aumenta il proprio impegno in un altro ambito al fine di aumentare la soddisfazione in quell'ambito. Se si è insoddisfatti del proprio lavoro molto probabilmente ci si impegnerà in attività extralavorative che possano generare sensazioni positive attuando un processo compensativo; lo stesso principio si applica in direzione contraria ossia impegnandosi in attività lavorative per compensare la perdita di soddisfazione nella vita familiare;
- *spillover theory* secondo la quale le esperienze fatte in un'area hanno un impatto sulle esperienze e sul comportamento nell'altra area. In particolare, gli affetti, le emozioni e gli stati d'animo possono riversarsi dalla vita lavorativa a quella non lavorativa e viceversa. Questo è ciò che viene comunemente definito "spillover affettivo". Lo spillover affettivo tra vita lavorativa e vita familiare è un tipo di spillover (Edwards & Rothbard 2000) che si riferisce agli stati d'animo legati al lavoro che vengono portati a casa o agli stati d'animo legati alla famiglia che vengono portati al lavoro. Gli studi mostrano che, per coloro che

sono fortemente coinvolti nel lavoro, lo spillover affettivo dal lavoro alla famiglia sembra essere più forte dello spillover dalla famiglia al lavoro;

- *segmentation theory* (Payton-Miyazaki & Brayfield, 1976; Burke & Greenglass, 1987; Lambert, 1990) secondo cui vita privata e lavoro non si influenzano reciprocamente: ciò presuppone che entrambe le aree siano separate intenzionalmente. Secondo questa teoria, prevenire la propagazione degli affetti negativi da un ambito di vita all'altro contribuisce alla soddisfazione complessiva della vita;
- *instrumental theory* (Payton-Miyazaki & Brayfield, 1976; Evans & Bartolome, 1986) la quale considera le attività svolte nel contesto lavorativo come un mezzo per raggiungere obiettivi nella vita familiare. Ad esempio, un lavoratore può accettare un lavoro monotono per poter pagare l'istruzione dei propri figli;
- *conflict theory* (Greenhaus & Parasuram, 1986; Greenhaus & Beutell, 1985; Burke & Greenglass, 1987) afferma che le sfere di vita e lavoro sono incompatibili e il successo in un ambito comporta inevitabilmente sacrifici e rinunce nell'altro, in una sorta di gioco a somma zero (Friedman et al. 1998);
- *enrichment theory* secondo la quale le esperienze in un ambito possono generare risultati e benefici positivi in un altro ambito. L'arricchimento del ruolo si riferisce al concetto che le competenze e le esperienze acquisite in un ruolo possono migliorare o incrementare le prestazioni e la soddisfazione in un altro ruolo; l'arricchimento dal lavoro alla famiglia avviene quando le esperienze lavorative migliorano la soddisfazione nella vita familiare, mentre l'arricchimento dalla famiglia al lavoro si verifica quando le esperienze familiari aumentano la soddisfazione nella vita professionale (Greenhaus & Powell 2006). L'apprendimento che avviene in un ambito della vita è facilmente trasferibile ad altri ambiti, migliorando così l'impegno nel ruolo e l'efficacia in più ambiti.

Negli ultimi anni, la prospettiva dell'equilibrio sta lasciando il posto ad una prospettiva di integrazione (Kreitner & Kinicki, 2004). Questa prospettiva concepisce il lavoro e la famiglia come ambiti talmente intrecciati ed interconnessi che è praticamente impossibile considerare ogni ambito separatamente dall'altro (Burke & Greenglass, 1987; Greenhaus & Parasuraman, 1986; Eagle et al., 1997).

Greenhaus e Powell (2006) hanno introdotto un nuovo modello teorico chiamato "*work-family enrichment*", in cui lavoro e famiglia non sono più visti come avversari, ma come alleati (Friedman & Greenhaus, 2000). Questa teoria si basa sul concetto di accumulazione di ruoli descritto da Sieber (1974), che evidenzia i benefici derivanti dallo svolgimento simultaneo di molteplici ruoli. Hanson et al. (2003) identificano due tipi di arricchimento: un arricchimento "strumentale", che si verifica

quando le competenze sviluppate in un ambito vengono applicate con successo nell'altro, e un arricchimento "emotivo", che riguarda il benessere psicologico e i benefici emotivi che si trasferiscono da un ambito all'altro.

Si può affermare quindi che una definizione integrativa di equilibrio tra lavoro e vita privata comprenda due dimensioni fondamentali: l'impegno nei ruoli sia lavorativi che non lavorativi e la minimizzazione dei conflitti tra questi ruoli. Per raggiungere un vero equilibrio tra lavoro e vita privata, è necessario che gli individui si dedichino attivamente ai propri ruoli sociali, sia nella sfera professionale che in quella personale, assicurando al contempo che il conflitto tra questi ambiti sia ridotto al minimo.

### 1.5 Fattori che influenzano l'equilibrio tra lavoro e vita privata

La ricerca ci permette di rilevare l'esistenza di fattori personali e organizzativi che influenzano l'equilibrio tra vita privata e professionale. I fattori personali riguardano le caratteristiche individuali e i valori culturali mentre quelli organizzativi sono legati ad una serie di fattori istituzionali come le caratteristiche del lavoro e il supporto organizzativo.

#### 1.5.1 Fattori personali

La letteratura di ricerca mostra che l'aumento dell'equilibrio tra vita e lavoro è associato a:

- aumento del coinvolgimento lavorativo, delle capacità di gestione del tempo e della coscienziosità e della diminuzione del nevroticismo (risultati emersi dalla revisione della letteratura Bulger & Fisher 2012);
- aumento dell'importanza del lavoro per l'identità personale e il concetto di sé (revisione della letteratura Burke e Reitzes 1991; May et al. 2004 );
- aumento dell'autostima e dell'autoefficacia (Mauno et al. 2007);
- aumento delle capacità di gestione del tempo (Byron 2005).

Per quanto riguarda i valori culturali troviamo differenze tra culture collettivistiche e individualistiche riguardo il valore relativo dei bisogni individuali e di quelli collettivi; è probabile che le persone nelle culture individualiste credano che gli interessi personali siano più importanti degli interessi di gruppo mentre nelle culture collettiviste si valorizzano gli interessi del gruppo, la reciprocità dei favori e il senso di appartenenza. Il conflitto lavoro-famiglia sembra amplificato per i lavoratori che vivono in paesi con una cultura individualista e che sperimentano esigenze lavorative/familiari, più che per coloro che vivono in paesi con una cultura collettivista: questo perché per le persone che vivono in culture individualiste, un eccessivo coinvolgimento nel lavoro è percepito come negligenza familiare che porta al conflitto lavoro-famiglia. Lo squilibrio tra lavoro e vita privata si verifica quando i ruoli sono in conflitto, e ciò può verificarsi più spesso nelle

culture individualiste piuttosto che collettiviste. Per le persone con una cultura collettivista, orari di lavoro lunghi sono spesso percepiti come sacrificio personale e un contributo alla famiglia, portando i membri della famiglia a esprimere apprezzamento e sostegno, il che a sua volta serve a ridurre il conflitto lavoro-famiglia. Pertanto, è probabile che le persone nelle culture collettiviste sperimentino meno conflitti tra lavoro e vita privata ed un elevato livello di impegno in molteplici ruoli sociali, il che a sua volta può portare a un elevato livello di equilibrio tra lavoro e vita privata (Sirgy, M., Lee, DJ, 2018).

### 1.5.2 Fattori organizzativi

Per quanto riguarda i fattori organizzativi ossia legati al lavoro che influenzano il work-life balance troviamo la domanda di lavoro, la pressione temporale sul lavoro, l'autonomia lavorativa, l'ambiguità del ruolo e la flessibilità della programmazione (Sirgy, M., Lee, DJ, 2018). Nello specifico, l'equilibrio tra lavoro e vita privata aumenta in funzione di:

- diminuzione delle richieste di lavoro (ossia attraverso la diminuzione dei requisiti lavorativi percepiti per soddisfare le aspettative lavorative) e della pressione temporale sul lavoro attraverso la riduzione della mancanza di tempo percepita per soddisfare le aspettative di ruolo nella vita lavorativa e non lavorativa (Greenhaus & Beutell 1985; Kopelman et al. 1983; Whiston & Cinamon 2015);
- aumento di autonomia attraverso l'incremento della libertà percepita nel prendere le proprie decisioni per aumentare la soddisfazione negli ambiti lavorativi e non lavorativi (revisione della letteratura in Bulger & Fisher 2012);
- aumento della flessibilità di programmazione tramite l'accrescimento della misura in cui i dipendenti possono lavorare negli orari a loro più convenienti (revisione della letteratura in Byron 2005).

## 1.6 Programmi di supporto organizzativo

E' possibile aiutare i lavoratori a gestire al meglio l'equilibrio tra vita e lavoro attraverso programmi di supporto organizzativo come accordi di lavoro flessibili, lavoro part-time, assistenza per l'infanzia, risorse per la genitorialità, risorse per l'assistenza agli anziani, programmi sanitari, politiche sul congedo familiare per facilitare la nascita o l'adozione di un bambino o la malattia di un membro della famiglia e supporto sociale sul lavoro. Solitamente questi aiuti vengono erogati ai dipendenti tramite programmi di *welfare aziendale*<sup>1</sup> con somme e/o prestazioni in natura o sotto forma di rimborso spese, esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente.

---

<sup>1</sup> il complesso delle erogazioni e prestazioni che un'azienda riconosce ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa (Treccani)

## 1.7 Uno sguardo ampio sul costrutto: iniziative europee e indici per la misurazione del WLB

L'iniziativa più recente in termini di work-life balance promossa dall'UE riguarda un piano d'azione ampio ed articolato per affrontare la sottorappresentanza delle donne nel mercato del lavoro, che va a sostituire la direttiva sul congedo di maternità. Questa iniziativa consente ai genitori e alle persone con responsabilità di assistenza di conciliare meglio lavoro e vita familiare ed incoraggiare una migliore condivisione delle responsabilità di assistenza tra donne e uomini. Il Consiglio ha adottato la proposta il 13 giugno 2019 e la direttiva è entrata in vigore nel luglio 2019. *“Un'iniziativa a sostegno dell'equilibrio tra attività professionale e vita privata per genitori e prestatori di assistenza che lavorano”*<sup>2</sup> definisce un pacchetto completo di misure giuridiche e politiche complementari che si rafforzano a vicenda. Le misure legali comprendono una serie di riforme tra cui l'introduzione del congedo di paternità e del congedo di assistenza e l'estensione del diritto esistente di richiedere modalità di lavoro flessibile<sup>3</sup>. Per integrare la proposta legislativa, l'iniziativa contiene una serie di misure non legislative per sostenere gli Stati membri nel raggiungimento degli obiettivi comuni tra cui l'eliminazione dei disincentivi economici per la seconda fonte di reddito, il miglioramento dei servizi di assistenza formale come l'assistenza all'infanzia, l'assistenza extrascolastica ed a lungo termine e la garanzia di tutela contro la discriminazione e il licenziamento dei genitori e dei *carers*<sup>4</sup>. Si prevede che da questa iniziativa trarranno vantaggio genitori, tutori e aziende; quest'ultime potranno contare su un bacino di talenti più ampio e su una forza lavoro più motivata e produttiva, con un tasso inferiore di assenteismo. Con l'aumento dell'occupazione femminile inoltre, si contribuirà ad affrontare la sfida dell'invecchiamento demografico e a garantire la stabilità finanziaria degli Stati membri. L'Unione Europea promuove anche varie politiche e programmi di supporto per migliorare il work-life balance tra cui:

- il *Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+)*<sup>5</sup> che con un bilancio di 142,7 miliardi di euro per il periodo 2021-2027 fornisce un importante contributo in materia di occupazione, istruzione e competenze ed affari sociali;
- l'*European Pillar of Social Rights* che spiega cosa dovrebbe fare ogni Stato europeo per garantire a tutti un lavoro dignitoso e altri diritti. Esso è composto da 20 parti dette appunto principi. Il principio 9 nello specifico si intitola *“work-life and home-life”* e afferma quanto

---

<sup>2</sup> *“an initiative to support work-life balance for working parents and carers”*, Brussels, 26.04.2017, COM/2017/0252 final

<sup>3</sup> si rimanda al documento originale contenente l'elenco completo e dettagliato delle proposte direttive, citato nella nota (3)

<sup>4</sup> o *caregiver*, tradotto in italiano con prestatori di assistenza, badanti, accompagnatori

<sup>5</sup> <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/it/cose-lfse>

segue: “*all workers who are parents or carers have the right to take time off work to help the people they look after*”.

L’OECD<sup>6</sup> (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha definito il *Better Life Index* che permette di confrontare il grado di benessere tra i paesi sulla base di 11 punti che l’OECD ha identificato come essenziali. Essi sono: alloggio (*housing*), lavoro, formazione scolastica, impegno civico, soddisfazione della vita, reddito, comunità, ambiente, salute, sicurezza ed equilibrio vita-lavoro<sup>7</sup>. Per la rilevazione di quest’ultimo ci si basa sugli indicatori di “tempo dedicato al tempo libero e alla cura personale” e “dipendenti che lavorano per orari molto lunghi”. Si è rilevato che il 10% dei lavoratori dell’OECD lavora 50 o più ore alla settimana con un lavoro retribuito. Il Messico risulta essere il paese con la più alta percentuale di persone che arrivano a lavorare più di 50 ore alla settimana, seguito dalla Turchia e dalla Colombia. Sono gli uomini soprattutto che lavorano per orari molto lunghi in lavori retribuiti nei paesi OECD; essi sono il 14%, mentre le donne circa il 6%.

Per quanto riguarda l’indicatore “tempo libero e cura personale” si rileva che un dipendente a tempo pieno nei paesi OECD trascorre in media il 63% della giornata, ossia circa 15 ore, nella cura personale (come mangiare e dormire) e nel tempo libero (come socializzare con amici e familiari, dedicarsi a hobby). Tuttavia, lavorare meno ore retribuite non comporta necessariamente più tempo libero per le donne, poiché il tempo dedicato alle attività ricreative è simile per uomini e donne.

In cima alla classifica, con il punteggio più alto di equilibrio vita-lavoro troviamo l’Italia; in Italia, circa il 3% dei dipendenti svolge un lavoro retribuito con orari di lavoro molto lunghi, una percentuale molto inferiore alla media OECD del 10%<sup>8</sup>.

Secondo Remote, piattaforma che misura il valore in diversi ambiti del capitale umano e che ha creato l’*European Life-Work Balance Index* il quale valuta i paesi europei classificando la qualità dell’equilibrio vita-lavoro, l’Italia però non si troverebbe al primo posto ma anzi, occuperebbe uno degli ultimi<sup>9</sup>. L’indice europeo dell’equilibrio vita-lavoro considera diversi fattori tra cui assistenza sanitaria, salario minimo, congedo di maternità, ferie annuali, retribuzione per malattia, livelli generali di felicità, orario medio di lavoro e inclusività LGBTQ+ per stilare una classifica dei paesi europei dove in vetta troviamo Lussemburgo, seguito da Spagna e Francia. Su 30 paesi analizzati troviamo l’Italia in ventisettesima posizione. Il risultato risulta essere in forte contrasto con la classifica dell’OECD.

---

<sup>6</sup> L’OECD è un’organizzazione internazionale istituita il 14 dicembre 1960 che ha sostituito l’Organizzazione per la cooperazione economica europea (OECE). Inizialmente era costituita da 20 paesi; ad oggi se ne contano 38.

<sup>7</sup> originale in inglese: housing, income, jobs, community, education, environment, governance, health, life satisfaction, safety and work-life balance

<sup>8</sup> classifica completa consultabile all’indirizzo <https://www.oecdbetterlifeindex.org/it/topics/work-life-balance-it/>

<sup>9</sup> classifica consultabile all’indirizzo <https://remote.com/resources/research/european-life-work-balance-index>

Come giustifichiamo ciò? Come hanno dimostrato numerosi studi recenti, i risultati variano significativamente in base alle variabili, legate al work-life balance, che vengono prese in considerazione. Come già detto all'inizio non esiste una definizione unica e universalmente condivisa per riferirsi all'equilibrio vita- lavoro; è naturale quindi che nell'analizzare i fattori che lo influenzano non ci sia concordanza nelle scelte dei ricercatori.

Un altro elemento importante e rilevante è il fatto che, solitamente, negli studi di ricerca comparativa sui temi di condizioni di lavoro ed equilibrio vita-lavoro si classificano i paesi europei in base a diversi fattori tra cui: regimi di welfare state, forme di capitalismo, regimi di produzione, forme di flessibilità, sistemi occupazionali, regimi di genere e di orario di lavoro. Questi ultimi in particolare dipendono fortemente dagli ambienti culturali e istituzionali della società. In un articolo pubblicato nell' *European Sociological Review* (Anttila, Timo & Oinas, Tomi & Tammelin, Mia & Nätti, Jouko., 2015) si analizzano le varie forme di flessibilità dell'orario di lavoro e l'equilibrio lavoro-vita privata in Europa; nel farlo si utilizza un modello a 3 cluster che divide i paesi in principalmente settentrionali (Danimarca, Finlandia, Svezia, Paesi Bassi, Polonia e Repubblica Ceca), centrali (Austria, Belgio, Francia, Germania, Irlanda, Lettonia, Lussemburgo e Regno Unito) e meridionali (Grecia, Portogallo, Spagna, Italia, Cipro) in base ai livelli di flessibilità orientata all'azienda e al lavoratore. Nel definire la flessibilità dell'orario di lavoro nei vari paesi, gli autori si sono basati sui risultati di un sondaggio sulle società europee (2004-2005)<sup>10</sup>. I risultati mostrano, contrariamente ai risultati precedenti, che la divisione in regimi meridionali e orientali non è semplice (ad esempio i paesi del Mediterraneo di raggruppano in parte con il Regno Unito e l'Irlanda e con i regimi orientali). Si può dire che anche i diversi modi di raggruppare e considerare le nazioni come "simili" per diversi aspetti influenzano la loro posizione nelle classifiche.

Ritornando allo studio, un suo aspetto innovativo è quello di analizzare separatamente i diversi aspetti della flessibilità lavorativa; se immaginassimo di stilare classifiche separate che considerano i diversi aspetti della flessibilità e gli altri fattori oggetto di studio, otterremo classifiche diverse. Ad esempio, il fattore "orario di lavoro" ha avuto l'effetto negativo più forte sull'equilibrio tra lavoro e vita privata nel Regno Unito meridionale; sempre su quest'ultimo però "l'autonomia dell'orario di lavoro" ha avuto l'effetto positivo più forte. Questo, ed altri studi che considerano altri fattori relativi al work-life balance dimostrano che è inappropriato e fuorviante parlare dell'argomento in termini assoluti poiché il concetto stesso possiede molte sfaccettature e si modifica con il passare del tempo insieme ai cambiamenti della società.

---

<sup>10</sup> Chung e Tijdens nel 2013 avevano analizzato la flessibilità dell'orario di lavoro nelle aziende europee tramite un "European Company Survey (2004-2005)". Da lì derivano i dati

# Capitolo 2: Metodo

## 2.1 Strategia di ricerca

Questo elaborato è costituito da una revisione sistematica della letteratura, condotta mediante l'uso del database Scopus e seguendo il modello PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)<sup>11</sup>. La revisione è stata progettata per identificare, selezionare e sintetizzare in modo rigoroso e trasparente tutte le evidenze disponibili riguardanti il tema oggetto di studio. Il processo ha coinvolto la definizione di criteri di inclusione ed esclusione chiari, la ricerca di articoli pertinenti attraverso parole chiave specifiche e la valutazione critica della qualità degli studi selezionati. L'adozione del modello PRISMA ha garantito una metodologia standardizzata e replicabile, migliorando la trasparenza e l'affidabilità dei risultati ottenuti. Inizialmente è stata definita la domanda di ricerca, la quale si propone di indagare il work-life balance nelle diverse culture. Le parole chiave utilizzate sono state “*work-life balance*” e “*cultur\**”; l'utilizzo di quest'ultimo termine con un asterisco ha permesso di includere nella ricerca tutte le parole che avessero come radice il termine “*cultur*” (culture, cultural, culturally..), così da non escludere involontariamente risultati utili.

## 2.2 Criteri di selezione

Sono state effettuate diverse ricerche nel database Scopus, con l'obiettivo di trovare le parole chiave che meglio rappresentassero il nostro oggetto di studio, utilizzando gli operatori booleani or, and, and not. Non sono stati esclusi termini nella ricerca, ci si è limitati a cercare articoli e revisioni che contenessero le parole chiave “*work-life balance*” and “*culture*”.

Sono stati inclusi nella ricerca tutti gli articoli *open access* scritti in *lingua inglese* pubblicati negli anni 2017-2024, nelle aree di studio identificate come “*social sciences*” e “*psychology*”, Nessun articolo aggiuntivo identificato tramite le references è stato incluso.

La *query* della ricerca è la seguente e ci ha permesso di ottenere 129 risultati di partenza:

```
( TITLE-ABS-KEY ( "work-life balance" ) AND TITLE-ABS-KEY ( cultur* ) ) AND
PUBYEAR > 2016 AND PUBYEAR < 2025 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR
LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND (
LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) )
```

---

<sup>11</sup> <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020>

In molti degli articoli scartati il termine “*culture*” aveva significati diversi da quelli del nostro oggetto di studio; spesso si parlava di “*organizational culture*”, “*work culture*”, “*professional culture*” o “*patriarchal culture*”: nella nostra ricerca si considerano le differenze culturali, nell’ottica che, idee, valori e norme di Paesi con background culturali differenti abbiano diverse influenze nella gestione del WLB degli individui.

La maggior parte degli articoli scartati trattava esclusivamente del tema delle differenze di genere e della diversa gestione del WLB da parte di donne e uomini. Negli articoli selezionati (n=8) è comunque presente il tema di genere ma la prospettiva di analisi si concentra sugli elementi culturali.

Sono stati esclusi anche diversi articoli che trattavano della pandemia Covid-19 solo in termini di effetti sull’organizzazione del lavoro (descrizione delle nuove modalità di lavoro ibrido). Nella trattazione sono comunque presenti due articoli che trattano della gestione del WLB nell’epoca post Covid-19 da parte di madri lavoratrici nigeriane e dei cambiamenti nelle aspettative di vita e lavoro all’interno delle Risorse Umane in Sri Lanka e in altri Paesi: essi risultano in linea con l’indagine.

## 2.3 Risultati della ricerca

Inizialmente la ricerca è stata impostata includendo come anni di pubblicazione degli articoli, quelli compresi tra il 2020 e il 2024, così da avere una panoramica della letteratura recente che includesse anche i cambiamenti organizzativi portati dalla pandemia Covid-19. Il risultato della ricerca (dopo l’applicazione dei filtri elencati al paragrafo 2.2) era stato di 129 articoli e 9 revisioni. che sono stati passati in rassegna e selezionati prima in base al contenuto del titolo, arrivando a 38 articoli, poi leggendo gli abstract e riducendo il numero a 18.

Durante la lettura di titoli e abstract abbiamo potuto eliminare gli studi che, come detto nel paragrafo 2.2, trattavano il tema del WLB e concepivano il termine “*cultura*” in modo non coerente alla ricerca. Queste pubblicazioni sono state lette per intero e ciò ci ha permesso di selezionare 8 articoli definitivi. Le 9 *review* sono state tutte scartate poiché, già dal titolo e poi dalla lettura dell’abstract, non risultavano in linea con la domanda di ricerca.

C’è stato il tentativo vano di aumentare il numero di risultati attinenti ad esempio modificando le parole chiave includendo anche termini molto specifici come “*cross cultural*” o “*cultural differences*”: ciò che si è ottenuto però dopo il processo di selezione per fasi erano i medesimi articoli (n=8),

Si è optato infine per allargare l'arco temporale di indagine, includendo gli anni 2017-2024: il 2017 infatti, risulta l'anno a partire dal quale, nel database di Scopus, si registra un andamento crescente di pubblicazioni relative al tema d'indagine. Nonostante ciò, i nuovi articoli ottenuti con la ricerca, pur trattando il tema del work-life balance, non analizzavano aspetti utili allo scopo; solo un articolo è stato incluso.

La difficoltà nel reperire articoli su Scopus che rispondessero alla nostra domanda di ricerca, offre uno spunto di riflessione significativo. In letteratura, il tema del work-life balance (WLB) e delle differenze culturali è poco trattato, poiché il concetto stesso viene spesso analizzato da altre prospettive, ignorando quella culturale.

La maggior parte degli studi ottenuti con la ricerca iniziale proveniva dal Regno Unito e dagli Stati Uniti; l'analisi si focalizzava su come la gestione del WLB fosse cambiata dopo la pandemia, in seguito anche ai numerosi cambiamenti organizzativi oppure si assimilava il concetto al work-family balance (e work-family conflict), concentrandosi solo sugli aspetti di difficile gestione della famiglia soprattutto nei confronti delle madri lavoratrici.

Era inoltre evidente nei risultati l'assenza di contributi in letteratura da parte di molti Paesi e una scarsa trattazione di casi specifici di gestione del WLB in nazioni diverse da quelle sopracitate (UK e USA). Questo rende difficile offrire una panoramica ampia e dettagliata del WLB a livello globale, limitando l'adozione di una visione cross-culturale al fenomeno, e l'attuazione di processi di comparazione tra i diversi Paesi. Tuttavia, osservando l'andamento delle pubblicazioni negli anni, si nota un aumento delle stesse, come già accennato. È auspicabile che, negli anni a venire, si cominci a trattare maggiormente il tema delle differenze culturali nel work-life balance, mostrando come la cultura influenzi questo equilibrio, includendo nella trattazione i Paesi finora trascurati.

Utilizzando gli strumenti statistici di Scopus rileviamo che, gli 8 articoli selezionati risultano essere molto eterogenei poiché includono nella trattazione aree geografiche differenti tra cui: Regno Unito, Brasile, Germania, Kazakistan, Lussemburgo, Malesia, Nigeria, Norvegia, Filippine, Polonia, Sri Lanka e Thailandia. Nonostante le difficoltà descritte e lo scarso numero di studi quindi, l'eterogeneità della loro provenienza risulta favorevole alla nostra trattazione.

## 2.4 Caratteristiche degli studi

Le caratteristiche degli 8 articoli selezionati sono racchiuse nella tabella sottostante che contiene titolo, anno, metodologia, risultati e numero di citazioni.

	TITOLO	ANNO	METODOLOGIA E PARTECIPANTI	RISULTATI	CITAZIONI
1	Polish nurses in Norway: migration for “normal” work–life balance	2024	Interviste a 15 infermiere polacche che lavorano in ospedali e case di cura in Norvegia	L'emigrazione comporta la “normalizzazione” della vita delle intervistate e il raggiungimento di un sufficiente WLB.	0
2	The changing face of HR professionals' expectations amidst COVID-19: a comparison in between Sri Lanka and foreign context	2024	Interviste semistrutturate a 28 lavoratori delle risorse umane nello Sri Lanka e in altre nazioni	I professionisti che lavorano nelle risorse umane in Sri Lanka hanno vissuto in maniera particolarmente negativa i cambiamenti avvenuti con pandemia di Covid-19 affermando di preferire un ritorno al lavoro tradizionale, a differenza dei lavoratori di altre nazioni che esprimono il desiderio di continuare a lavorare in modalità remota o ibrida. L'incapacità di gestire la rapida trasformazione tecnologica da parte dei lavoratori dello Sri Lanka ha peggiorato notevolmente il loro equilibrio tra vita lavorativa e non, portandoli a richiedere l'attuazione di strategie adeguate.	1
3	The impact of COVID-19 on the work–life balance of working mothers: evidence from Nigerian academics	2022	Interviste telefoniche a 28 docenti donne che lavorano in università nigeriane	L'epidemia Covid-19 ha peggiorato il WLB delle madri lavoratrici nigeriane che si sono trovate a gestire un grande carico di lavoro, senza supporto da parte della società nigeriana disparitaria e patriarcale. Il lockdown ha provocato effetti avversi sulla loro salute e carriera.	21
4	The work-life interface and the role of HR: employee experiences in Brazil	2018	Interviste semi-strutturate a 20 responsabili delle Risorse Umane in Brasile	C'è grande differenza tra teoria e pratica nell'attuazione di politiche di sostegno all'equilibrio tra vita lavorativa e privata in Brasile; la vita lavorativa si basa su una cultura di credenze condivise e accordi informali e c'è poca pressione da parte dei dipendenti per cambiare la situazione.	1

5	Contextualising work–life balance: a case of women of African origin in the UK	2020	Interviste semistrutturate a 15 donne africane provenienti da Ghana (5) e Nigeria (10) residenti nel Regno Unito	Ci sono quattro fattori principali che spiegano le scelte che queste donne fanno in relazione a lavoro e famiglia. Questi sono: <i>cultural sensitivities</i> (sensibilità culturale), <i>current phase in family and work–life</i> (fase attuale della vita familiare e lavorativa), <i>personality types</i> (tipi di personalità), <i>policies e financial commitment</i> .	0
6	Work–life balance for native and migrant scholars in German academia: meanings and practices	2019	Interviste semistrutturate a 25 studenti tedeschi e 11 ricercatori emigrati in Germania dalla FSU (Former Soviet Union)	Gli individui con background culturali diversi possono percepire enormi differenze in condizioni di lavoro identiche.	16
7	The motivation of Russian and Kazakhstani faculty members in the cross- cultural context	2019	Questionario online a 158 docenti universitari provenienti da Kazakistan e Russia	Nonostante il background culturale simile ci sono grandi differenze tra i fattori motivazionali che guidano docenti russi e kazaki. Se i primi sono fortemente orientati al risultato e al raggiungimento degli obiettivi, i secondi sono motivati dalla stabilità e ricercano sicurezza e equilibrio tra vita privata-lavoro	1
8	Influencing factors of work–life balance among female managers in chinese higher education institutions: A Delphi Study	2024	Utilizzo del <i>metodo Delphi</i> <sup>12</sup> in due round su un campione di 40 donne manager nelle HEIs (higher education institutions) cinesi	Ci sono 5 dimensioni che influenzano il WLB delle manager femminili nelle istituzioni di istruzione superiore in Cina. In ordine di importanza sono: (1) <i>family factors</i> , (2) <i>work related factors</i> , (3) <i>cultural and social norms</i> , (4) <i>health factors</i> , (5) <i>self-management and personal skills</i> and (6) <i>support and satisfaction</i> . La società cinese ha grandi pretese nei confronti di queste donne, alle quali viene chiesto di ricoprire più ruoli contemporaneamente, eccellendo in tutti.	0

<sup>12</sup> Il *metodo Delphi* è una tecnica strutturata per raccogliere e valutare le opinioni di un gruppo di esperti su un determinato argomento. Si basa su una serie di questionari distribuiti in più cicli, con feedback anonimo fornito dopo ogni ciclo per affinare le risposte.

## Capitolo 3: Risultati e discussione

### 3.1 Donne, donne migranti e donne migranti lavoratrici: il difficile connubio tra vita e lavoro

Sebbene la nostra ricerca non fosse focalizzata sulle differenze di genere, alcuni studi inerenti al tema sono stati selezionati poiché permettono di fare delle riflessioni in merito alla gestione del WLB di gruppi di donne di nazionalità diverse, in cui il comune denominatore è il fatto che la figura femminile, come riportato dalle intervistate, risulta essere subordinata all'uomo, con le conseguenze che ciò comporta.

Tre studi (n=3) testimoniano la difficoltà di gestione della vita privata e lavorativa di donne nigeriane che lavorano nelle accademie (Akanji, Babatunde & Mordi, Chima & Hakeem, Ajonbadi & Adekoya, Olatunji, 2022), delle donne africane residenti nel Regno Unito (Akobo, Loliya & Stewart, Jim, 2020) e delle donne che lavorano negli istituti superiori in Cina (Tang, Shu & Wider, Walton & Ng, Chee & Jiang, Leilei & Tanucan, Jem Cloyd & Bien, Jonna & Udang, Lester, 2024) dalle quali la società si aspetta prima di ogni altra cosa l'adempimento degli obblighi familiari.

Il WLB è interpretato dalle donne nigeriane come l'accettazione della maternità come un obbligo necessario che si svolge all'interno delle mura domestiche in concomitanza con il lavoro retribuito. C'è il tentativo di queste donne di cercare un equilibrio nell'esercizio dei ruoli di madri e lavoratrici in particolare durante la pandemia quando la casa era diventata anche luogo di lavoro. Lo svolgimento della mansione lavorativa da casa ha peggiorato lo *spillover effect* per il quale, l'esaurimento delle risorse in un dominio (lavorativo o familiare) ha portato ad un calo di performance nell'altro dominio, esacerbando le difficoltà nel gestire i due domini sotto una costante pressione sociale.

Questo supporta studi precedenti che hanno rilevato che le donne nigeriane sono viste come casalinghe tradizionali e ci si aspetta che impieghino un livello considerevolmente più alto di risorse emotive nelle loro responsabilità di cura rispetto agli uomini, che sono considerati i capi assoluti delle loro famiglie (Mordi, C., Mmieh, F. & Ojo, S.I., 2013).

Le donne africane intervistate residenti nel Regno Unito affermano che "*life is about family*"; credenze e valori condivisi le portano a essere centrate sulla famiglia piuttosto che sul lavoro. Le donne africane ignorano lo stress derivante dalla difficoltà di gestire il ruolo di madri e lavoratrici (*strain-based conflict*) come descritto ad esempio in questa affermazione ricavata da una delle interviste (Akobo, Loliya & Stewart, Jim, 2020) "*I attend religious events that emphasise the importance and need for health and mental wellbeing, this is when I tend to reflect on my activities [...]. respondent 15*".

Anche per le donne che lavorano negli istituti superiori cinesi (HEIs) il work-life balance è influenzato principalmente da fattori legati alla famiglia poiché esse si trovano a dover gestire non solo il ruolo di manager ma di madri, mogli e figlie (Maheshwari, G. 2021). Ciò non deriva solo da una preferenza personale ma anche da aspettative sociali e culturali molto radicate nel contesto cinese il quale richiede loro di soddisfare le esigenze familiari, sia che si tratti di prendersi cura dei figli che degli anziani. Questo porta ad un aumento dello stress e una cattiva gestione del tempo (Loziak, Fedáková, & Čopková, 2020).

Secondo Casad et al. (2021) le manager affrontano vari svantaggi strutturali come disparità salariali e limitate opportunità di avanzamento di carriera, che possono essere demoralizzanti. L'incompatibilità tra la vita personale e professionale delle donne è implicita quando ruoli personali, come la maternità o le responsabilità familiari, sono percepiti come penalità negli ambienti di lavoro. I pregiudizi rischiano di scoraggiare donne capaci dal cercare di ottenere posizioni più elevate, accontentandosi di ruoli meno desiderati.

Un valore aggiunto apportato da queste donne al proprio lavoro è il fatto che, le abilità derivanti dall'esercizio del ruolo di madre consente loro di applicare l'esperienza posseduta nell'educazione dei figli nella guida dei dipendenti in un modo che incoraggia la loro autonomia e promuove la creatività (Maher, 2022): questo approccio incoraggia la crescita personale dei lavoratori (Ruan, Cai, & Stensaker, 2023).

Per cercare di spiegare gli effetti della cultura sull'interazione tra lavoro e vita privata, diversi studi si sono serviti delle dimensioni culturali nazionali sviluppate da Hofstede (1983), Trompenaars e Hampden-Turner (2012) e dello studio GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Anche se ci sono state critiche sulla applicabilità di queste dimensioni negli studi interculturali, esse forniscono ancora una base per teorizzare e sviluppare approcci internazionali. Risulta che le dimensioni considerate più impattanti nella ricerca sul bilanciamento tra lavoro e vita privata siano individualismo contro collettivismo.

E' opportuno fare una breve parentesi per dare un'idea più chiara di cosa parliamo; Hofstede nel 1980 aveva ipotizzato l'esistenza di alcune dimensioni culturali che permettono di distinguere una cultura dall'altra. Con il passare degli anni grazie al contributo di altri autori il modello è stato perfezionato e negli anni 2000, con la ricerca dello studioso bulgaro Michael Minkov che ha utilizzato i dati del World Values Survey (Minkov, 2007), è stata aggiunta l'ultima dimensione ossia la sesta (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Le sei dimensioni sono le seguenti: distanza dal potere (Power Distance), individualismo vs. collettivismo (Individualism vs. Collectivism), mascolinità vs. femminilità (Masculinity vs. Femininity), evitamento dell'incertezza (Uncertainty Avoidance), orientamento a lungo termine vs. orientamento a breve termine (Long-Term

Orientation vs. Short-Term Orientation), indulgenza vs. controllo (Indulgence vs. Restraint). (Hofstede, G., 2011).

Nello studio condotto sulle donne manager cinesi che lavorano negli HEIs (Tang et al., 2024) troviamo riscontro dell'importanza della cultura collettivista cinese nella definizione delle politiche relative alla gestione del WLB; l'esistenza di reti sociali forti nella comunità cinese offre un sostegno significativo, sia emotivo che pratico, che le aiuta a gestire le sfide del bilanciamento tra lavoro e vita privata. I risultati dello studio infatti mostrano che la dimensione identificata come "supporto e soddisfazione" è risultata essere molto importante nella valutazione complessiva dei fattori che influenzano l'equilibrio tra vita lavorativa e personale. Il supporto sociale si riferisce alle cure, all'assistenza e al sostegno che le dirigenti ricevono da varie fonti, inclusi familiari, colleghi di lavoro e corpi organizzativi sia nella loro vita professionale che personale (Oludayo & Omonijo, 2020). Le donne riferiscono la presenza di un forte sistema di supporto sociale che funge da riserva di risorse ed assistenza, fornendo loro gli strumenti necessari per affrontare le sfide che incontrano, mitigare gli stress legati al lavoro e ridurre i carichi complessivi della vita (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2019).

La soddisfazione della vita invece è una misura più introspettiva che riflette l'autovalutazione e il giudizio delle manager sulla qualità della loro vita (Bernarto et al., 2020). Alti livelli di soddisfazione della vita aumentano la motivazione intrinseca e una prospettiva complessivamente positiva. Questa spinta interna consente loro di affrontare e superare sia le avversità lavorative che quelle della vita (Akosile & Ekemen, 2022)

Nonostante le iniziative di supporto e di aiuto, le aspettative sociali nei confronti delle donne cinesi, in particolare negli ambienti accademici, richiedono loro di bilanciare costantemente le aspirazioni professionali e le responsabilità familiari producendo una divisione sociale in cui qualsiasi deviazione dallo standard stabilito, come una donna che pone la carriera come priorità, può attirare critiche e giudizi; c'è l'idea che a donne e uomini spettano rispettivamente i ruoli di *caregiver* e *breadwinner*<sup>13</sup>.

### 3.2 La migrazione come ricerca di work-life balance e processo di “normalizzazione” della vita

Nello studio svolto da Pawlak, Marek & Seeberg del 2024 costituito da 15 interviste a infermiere polacche emigrate in Norvegia, emerge il tema della migrazione come processo culturale di

---

<sup>13</sup> il riferimento è al modello tradizionale che vede l'uomo come “procacciatore di reddito” e la donna come responsabile delle attività domestiche e di cura.

*normalizzazione* e di ricerca di equilibrio tra lavoro e vita privata, in cui il significato di normalità viene costantemente negoziato.

Il materiale etnografico raccolto tramite le interviste rivela una narrazione condivisa di *normalizzazione* sia del lavoro che della vita, basata su un concetto di "normalità" radicato nella divisione geografica tra Est e Ovest; risulta essenziale analizzare l'equilibrio tra lavoro e vita privata in relazione alla nozione di vita e lavoro "normale".

Il desiderio di molti polacchi di emigrare in Europa deriva dalla mancanza di politiche e pratiche di WLB causato principalmente dalla transizione dal socialismo industriale al neoliberismo post-industriale, che ha comportato grandi trasformazioni sociali e culturali (Hann, 2002); studi dimostrano che la ricerca di una vita e di un lavoro normale sono diffusamente presenti nelle società post-socialiste e nelle esperienze sociali della transizione verso l'economia politica neoliberista. (Dzenovska, 2014; Galasińska & Kozłowska, 2009; Rausing, 2002).

Nell'Europa Orientale si tende a collegare ciò che viene immaginato come "normale" con un'immagine idealizzata dell'Occidente, soprattutto in seguito alle esperienze con il regime comunista: *"l'Occidente è diventato l'incarnazione della normalità per le persone che vivono nell'Europa Orientale e le loro pratiche quotidiane sono orientate a colmare il "divario" tra la loro realtà e ciò che desiderano (Rabikowska 2010, p. 288)"*. La transizione al capitalismo neoliberista ha fornito libertà personale e una nuova società civile, ma ha anche portato licenziamenti, precarietà e impoverimento. Il divario tra aspirazioni, aspettative e realtà continua a esistere e l'"Occidente", sebbene anch'esso neoliberista, è ancora percepito come un luogo più "normale" in cui vivere e lavorare. Per molti europei dell'Est, compresi i polacchi, migrare nei paesi dell'Europa occidentale è un modo attivo di cercare la "normalità" (McGhee et al., 2012).

Sentirsi finalmente "normali" significa aderire agli standard occidentali di vita e lavoro. Le persone quindi *"non solo desiderano creare una realtà normale, ma vogliono essere normali"* (Galasińska & Kozłowska, 2009, p. 86); l'atto di conciliazione tra lavoro e vita privata nella migrazione sanitaria è un processo dinamico di "normalizzazione" che riguarda sia la sfera privata che quella professionale.

Per le infermiere intervistate, vivere e lavorare in Norvegia dà loro l'opportunità di avere tempo per entrambe le dimensioni di vita e lavoro, con un senso di armonia piuttosto che di conflitto (Chandra, 2012; Hassan et al., 2010).

La ricerca di una "vita normale" è principalmente guidata da fattori economici; è interessante notare però che con il tempo coinvolge anche altri fattori, facendo passare il guadagno in secondo piano (Lopez Rodriguez, 2010).

Matylda ad esempio, una delle intervistate, non dovendo più fare gli straordinari per guadagnarsi da vivere in Norvegia, riferisce di sentire di poter praticare effettivamente un equilibrio tra vita e lavoro; l'occupazione precaria diffusa negli ambienti di lavoro polacchi invece la costringeva a scegliere tra lavoro e vita. Bilanciare o anche solo combinare i due era un'opzione per pochi.

Per i migranti nel settore sanitario, come le infermiere polacche, che godono di un relativo privilegio, la migrazione è espressione di autonomia e un'opportunità per migliorare la vita personale, le condizioni di lavoro e le identità professionali, permettendo loro di "vivere per lavorare" e "lavorare per vivere" senza soluzione di continuità (Emslie & Hunt, 2008). Queste condizioni rendono la loro migrazione in Norvegia una ricerca riuscita di condizioni di lavoro "normali" e di soddisfazione professionale e personale, che si traducono in una migliore qualità della vita complessiva.

Se per le infermiere intervistate (Pawlak, M., & Seeberg, M. L. 2024) emigrare è stato sinonimo di nuova vita, non risulta sempre facile per le persone migranti riuscire a raggiungere un buon equilibrio tra vita privata e lavorativa.

Per quanto riguarda la migrazione come possibile strumento per creare un equilibrio tra lavoro e vita privata, Dyer et al. (2018) esaminano le esperienze di equilibrio o conflitto tra lavoro e vita privata di 15 madri nate in Cina che vivono in Nuova Zelanda .

A causa dell'aumento del costo della vita e dell'intenso ritmo del lavoro, l'equilibrio tra lavoro e vita privata in Cina è fortemente messo sottoppressione (Zhang, Li & Foley, 2014), in particolare quello delle donne e madri cinesi, che pur svolgendo un lavoro retribuito rimangono responsabili dei doveri domestici (Cook & Dong, 2011); molte di queste donne cercano di migliorare la propria vita emigrando in paesi che vantano un miglior WLB come la Nuova Zelanda.

L'analisi rileva che equilibrio e conflitto tra lavoro e vita privata sono influenzati dall'interrelazione tra 3 ambiti: quello socio-culturale, lavorativo e familiare.

Risulta che le donne cinesi che riuscivano ad ottenere un buon WLB tramite la migrazione sono coloro che hanno avuto esperienze positive in più di uno dei tre ambiti. A differenza delle infermiere polacche, le esperienze lavorative di queste donne erano generalmente negative a causa della discriminazione e ciò ha causato una discrepanza tra le loro competenze e i lavori che sono riuscite a trovare.

### 3.3 Effetti del background culturale su interpretazioni e pratiche di gestione di vita e lavoro

Kazakistan e Russia, pur condividendo il passato sovietico, oggi differiscono considerevolmente nell'orientamento dei valori e negli stili di leadership (Ardichvili & Gaspari Shvili, 2001).

Da uno studio volto a definire le determinanti motivazionali di docenti pakistani e russi (Turgumbayeva, Aizhan & Aimaganbetova, Olga & Kassymova, Roza & Yeralina, Elmira & Bakirova, Zhanat, 2019) risulta che i docenti universitari kazaki sono orientati verso sicurezza e stabilità e ricercano un'integrazione armoniosa tra vita privata e lavoro ossia esprimono la necessità di trovare un posto di lavoro permanente e sicuro. Probabilmente, tale necessità è dovuta al fatto che il moderno sistema di istruzione superiore in Kazakistan ha subito cambiamenti significativi negli ultimi anni e i docenti universitari non sono stati protetti dai cambiamenti improvvisi e dalle nuove richieste.

I docenti universitari russi invece hanno livelli elevati di autonomia, sfida e imprenditorialità; questi orientamenti sono associati a valori occidentali individualistici, che ogni anno sono sempre più presenti nella società russa, soprattutto nelle città più grandi<sup>14</sup>.

Quando parliamo di integrazione dello stile di vita (in cui il campione kazako possiede un valore alto), facciamo riferimento a famiglia e vita privata. I ricercatori che studiano i valori culturali del Kazakistan concordano sul fatto che la famiglia svolge un ruolo chiave nella vita di questa popolazione. Le relazioni familiari sono estremamente importanti, il che distingue il Kazakistan dalla Russia moderna, dove l'istituzione della famiglia sta subendo cambiamenti significativi e i legami familiari stanno diventando sempre più deboli. I risultati sono in linea con la ricerca esistente che afferma che per i kazaki è estremamente importante bilanciare lavoro e famiglia e che vita personale e famiglia non dovrebbero risentire negativamente del lavoro (Aubakirova SS, Ismagambetova ZN, Karabayeva AG, 2016)

Se è vero che persone con background simile possono avere sistemi valoriali e spinte motivazionali diverse (Turgumbayeva, A., Aimaganbetova 2019), è stato dimostrato che persone con background culturali differenti, nelle medesime condizioni di lavoro, percepiscono grandi differenze (Gewinner, Irinia, 2020). Sono state riscontrate interpretazioni e pratiche altamente diversificate relative all'equilibrio tra lavoro e vita privata all'interno di gruppi composti da studiosi nativi tedeschi e studiosi migranti russi stabilitisi in Germania.

---

<sup>14</sup> i dati numerici relativi ai fattori motivazionali rilevati sono consultabili nelle tabelle dell'articolo di seguito citato: Turgumbayeva, A., Aimaganbetova, O., Kassymova, R., Yeralina, E., & Bakirova, Z. (2019). The Motivation of Russian and Kazakhstani Faculty Members in the Cross-Cultural Context. *The Open Psychology Journal*, 12 (1), 174–180. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010174>

Tre aspetti principali possono essere analizzati e confrontati tra nativi e migranti in tema di WLB: innanzitutto, la percezione soggettiva del lavoro, la sua importanza e il ruolo che esso svolge nella vita personale, considerando i contratti temporanei e le opportunità di avanzamento di carriera nel mondo accademico, poiché questi elementi influenzano in modo significativo sia la formazione della famiglia che l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ricerche passate hanno dimostrato che i contratti temporanei sono responsabili del rinvio della formazione della famiglia nel mondo accademico perché non consentono una pianificazione a lungo termine né per gli uomini né per le donne (Möller, 2011a, Möller, 2011b; Beaufaÿs, 2013; Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, 2017).

In secondo luogo risulta importante analizzare le pratiche di formazione della famiglia o la propensione verso tali pratiche ed infine, le nozioni e i modelli concreti di conciliazione tra lavoro e vita familiare, che rivelano l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata nella popolazione studiata. Interviste semistrutturate ai soggetti di studio hanno fatto emergere che, mentre gli studiosi tedeschi mostrano di avere idee precise riguardo all'ordine in cui i compiti lavorativi e familiari devono essere padroneggiati, preferendo inconsciamente una successione sequenziale di eventi professionali e familiari (Bernardi & Keim, 2013), la controparte russa considera la genitorialità e l'occupazione come eventi realizzabili simultaneamente; sebbene gli studiosi migranti siano consapevoli dell'incertezza professionale, ritengono che la maternità in giovane età non danneggi la performance professionale.

Le donne studiose russe considerano il matrimonio e la nascita di figli come componenti cruciali delle loro vite e la potenziale disoccupazione come tempo da dedicare alla famiglia; questa consapevolezza le aiuta a non sopravvalutare le conseguenze drammatiche di una possibile perdita di lavoro o dell'incapacità di ottenere la posizione accademica desiderata, considerando la famiglia come una seconda via verso il successo. Al contrario le madri tedesche difficilmente considerano i loro partner come una fonte di reddito in caso di potenziale disoccupazione. Le pratiche associate alla realizzazione di un buon equilibrio tra lavoro e vita privata per queste donne spaziano dal congedo parentale condiviso al congedo svolto prevalentemente da un partner e all'assistenza condivisa. Esse riferiscono che le loro carriere sono prioritarie e che gli uomini si prendono cura dei loro figli. Le donne migranti invece, essendo sole in un paese ospitante e prive del supporto della propria famiglia, fanno molto affidamento sulle strutture statali per l'infanzia.

Gli studiosi nativi e migranti hanno mostrato diversi livelli di volontà verso la formazione della famiglia e ciò potrebbe derivare da una diversa concezione del ruolo genitoriale. Mentre i ricercatori tedeschi collegavano la maturità a un contratto stabile, le loro controparti russe associavano l'età adulta all'avere figli.

### 3.4 Politiche di WLB in Brasile : discrepanze tra teoria e pratica

Sebbene non esista una definizione univoca per le politiche e pratiche in sostegno al WLB, generalmente ci si riferisce al supporto per l'assistenza ai dipendenti, alle opzioni di lavoro flessibile e a varie forme di congedo (Estes & Michael, 2005).

Possiamo definire il concetto ampio delle iniziative organizzative come "*politiche formali e accordi informali che permettono ai dipendenti di gestire i propri ruoli, responsabilità e interessi nella loro vita complessiva, integrando ambiti lavorativi e non lavorativi*" (traduzione mia) (Ollier-Malaterre, 2009, p. 160)<sup>15</sup>.

I supervisor, in particolare i manager di linea, hanno il potere di fare distinzioni tra i lavoratori e di determinare chi può usufruire di determinate politiche, creando spesso dinamiche di inclusione ed esclusione all'interno del gruppo (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011; Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009). In relazione a ciò, se un dipendente ritiene che il proprio supervisore e l'organizzazione non approvino l'uso di certe politiche, è probabile che vi rinunci per timore che ciò possa limitare le sue opportunità di carriera (De Cieri, Holmes, Abbott, & Pettit, 2005).

E' compito delle risorse umane incentivare l'adozione di politiche di WLB all'interno delle organizzazioni e assicurarsi che non vengano fatte distinzioni tra i dipendenti; il modo in cui ciò viene fatto influenza significativamente come un dipendente percepisce e utilizza le politiche, le iniziative o i benefici offerti (Allen, 2001; Thomas & Ganster, 1995).

In termini di politiche formali di equilibrio tra lavoro e vita privata in Brasile, gran parte di ciò che esiste è determinato dalla legislazione del lavoro brasiliana, consolidata nella CLT o *Consolidação das Leis do Trabalho* (l'equivalente di un codice del lavoro). Altra legislazione importante comprende la Costituzione Federale Brasiliana del 1988 e il Codice Civile Brasiliano del 2003. La prima incorpora una definizione di famiglia più egualitaria rispetto alle costituzioni precedenti, mentre il secondo definisce la famiglia in un senso più ampio, includendo famiglie monoparentali e unioni stabili (Sorj et al., 2004). La legislazione attuale, la CLT, è insufficiente per conciliare la vita lavorativa e personale degli individui, soprattutto perché le problematiche derivanti dallo squilibrio tra lavoro e vita privata non sono considerate un problema sociale (Sorj et al., 2004).

Parlando di iniziative di work-life balance possiamo dividerle in due categorie: strutturali e culturali. Le politiche sono strutturali quando supportano la flessibilità e l'autonomia dei dipendenti, mentre le iniziative culturali coinvolgono aspetti come clima organizzativo e supporto sociale

---

<sup>15</sup> in originale "*formal policies and informal arrangements allowing employees to manage their roles, responsibilities, and interests in their life as whole persons, engaged in work and non-work domains*"

(Kossek et al., 2010); questi ultimi sono aspetti intangibili che diventano parte del modo con cui le cose vengono fatte in un'organizzazione per quanto riguarda il modo di bilanciare vita lavorativa e vita personale.

Uno studio condotto nel 2018 a Rio de Janeiro (Santos, Clarice & Garibaldi de Hilal, A.V.) rivela che in Brasile le politiche di work-life balance sono carenti in entrambe le categorie, con la maggior parte delle organizzazioni che seguono solo le normative governative senza sviluppare politiche che rispondano alle esigenze individuali. Nelle organizzazioni locali l'adozione di politiche di WLB è spesso un'operazione di facciata; solo alcune multinazionali offrono benefici concreti con lo scopo di attrarre talenti (Bardoel, De Cieri, & Mayson, 2008).

La relazione di lavoro e i suoi attori (governo, organizzazioni e individui) operano in un quadro complesso influenzato da forze istituzionali e culturali. All'interno delle organizzazioni brasiliane, i diritti lavorativi stabiliti dalla legge non sono sempre rispettati. Ad esempio, richiedere il pagamento delle ore di straordinario può essere visto come mancanza di lealtà verso i colleghi e l'organizzazione (Santos, Clarice & Garibaldi de Hilal, A.V., 2018). All'interno delle organizzazioni prevalgono accordi informali tra supervisori e subordinati, ma non esiste necessariamente una cultura di supporto diffusa nell'organizzazione.

Nonostante le richieste di un ruolo più attivo delle organizzazioni nel conciliare le esigenze lavorative e di vita privata dei dipendenti, in Brasile non sono state implementate molte politiche a riguardo. Le politiche di supporto familiare non sono ancora parte delle pratiche organizzative formali e c'è poca pressione da parte dei dipendenti per cambiare questa situazione. Esiste una sorta di consenso implicito sul fatto che ognuno possa vivere e definire diversamente la propria vita personale e quella lavorativa; quest'ambiguità è accettata dai brasiliani che non esprimono volontà di cambiamento.

### 3.5 Cambiamenti organizzativi e aspettative dei professionisti delle Risorse Umane in Sri Lanka durante la pandemia

Il COVID-19 ha indotto una trasformazione significativa nelle organizzazioni a livello globale, accelerando il processo di digitalizzazione del lavoro. La gestione delle risorse umane (HRM) è una componente cruciale per aiutare le organizzazioni ad adattarsi ai cambiamenti significativi apportati dalla pandemia (Gigauri 2020c).

Basandosi sulle risposte ad una serie di interviste condotte a professionisti delle Risorse Umane nello Sri Lanka (S, Weeraratna & M, Rathnayake & G, Perera & M, Kaluarachchi & V, Arambawatta & C, Weligodapola 2024), è emerso che gli ostacoli maggiori riscontrati dai lavoratori

durante la pandemia di Covid-19 sono relativi a problemi riguardanti l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la gestione degli accordi di lavoro e delle comunicazioni con i dipendenti e barriere tecniche.

La gestione del posto di lavoro e del tempo può essere particolarmente problematica quando si lavora da casa (Kaushik e Guleria, 2020) soprattutto per coloro che vivono in paesi che non hanno saputo gestire correttamente i rapidi cambiamenti apportati dalla pandemia, come lo Sri Lanka.

I professionisti delle Risorse Umane che lavorano in questo paese, a causa della loro scarsa familiarità e incapacità di adattarsi al lavoro virtuale e alle tecnologie correlate, affermano di voler continuare il proprio lavoro tornando in ufficio dopo la pandemia, interagendo con i dipendenti con un approccio più fisico; al contrario, i professionisti HR in altri paesi (Bahrein, India, Stati Uniti, Australia, Singapore, Regno Unito, Canada e Nuova Zelanda) esprimono il desiderio di continuare a lavorare a distanza o in maniera ibrida. Nel caso in cui il *WFH* (work from home) non sia una scelta e per i dipendenti con una scarsa esperienza di lavoro da remoto, questa transizione pone una sfida significativa (Li et al. 2020); di conseguenza, è evidente come la familiarità e l'adattamento alla tecnologia siano essenziali per continuare a lavorare efficacemente da casa.

I lavoratori in Sri Lanka durante e in seguito alla pandemia desiderano ricevere una serie di incentivi sia monetari che relativi a possibilità di avanzamento di carriera e maggiori risorse per lavorare da casa.

I risultati dello studio mostrano che quattro su dieci professionisti delle Risorse Umane nello Sri Lanka puntavano a migliorare la propria carriera; durante la pandemia ciò non si è realizzato e occasionalmente ci sono stati anche tagli di stipendio. Di conseguenza essi si aspettano di avere maggiori opportunità di progredire nella propria carriera; i lavoratori hanno anche dovuto pagare di tasca propria le apparecchiature internet necessarie per lavorare da casa, per questo si aspettano di ricevere un compenso economico.

Kniffin et al. (2020) hanno sottolineato che la maggior parte dei dipendenti è preoccupata di non avere uno spazio di lavoro adeguato per lavorare da casa e di non potersi permettere un ufficio domestico allestito con un computer di fascia alta e dispositivi connessi a Internet, considerando anche che in Sri Lanka la connessione internet risulta essere di bassissima qualità (Fernando 2021). Per mantenere un buon equilibrio tra vita lavorativa e privata lavorando da casa infatti è necessaria innanzitutto la preparazione di spazi e orari da dedicare al lavoro online, tenendo conto anche delle specifiche necessità individuali (Gigauri 2020b); se questo risulta essere di difficile attuazione per i lavoratori dello Sri Lanka, i professionisti delle risorse umane in altri paesi hanno dichiarato di essersi adattati alle mutevoli condizioni di lavoro molto rapidamente, poiché in confronto, sono pagati di più rispetto ai colleghi dello Sri Lanka e hanno una maggiore familiarità con la tecnologia.

Essi non si aspettano un supporto finanziario ma, sfruttando l'importanza che il benessere fisico e mentale dei dipendenti ha ottenuto durante la pandemia (Gigauri 2020b), chiedono che siano implementati programmi di benessere dei dipendenti per alleviare lo stress, l'ansia e la mancanza di vita sociale associati al WFH.

## Conclusioni

La letteratura sul WLB è vasta e si focalizza su vari fattori, da quelli personali a quelli organizzativi che determinano tale equilibrio, passando attraverso la spiegazione di pratiche e iniziative aziendali a sostegno dei dipendenti. Tuttavia, a partire dalla ricerca su Scopus, su cui è incentrato il capitolo due, emerge una lacuna significativa riguardo al tema delle differenze culturali nella gestione del WLB. La revisione della letteratura aveva l'obiettivo di fornire una panoramica delle pubblicazioni degli ultimi anni inerenti al tema; sebbene inizialmente il numero dei risultati forniti dal database di Scopus fosse cospicuo (come già discusso nel capitolo dedicato), al termine del processo di selezione il numero si è drasticamente ridotto a otto studi sui quali si è concentrata la trattazione (n=8).

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare esempi di WLB a livello globale: partendo da alcune utili definizioni teoriche si è passati poi alla costruzione di una revisione sistematica della letteratura per terminare esaminando i risultati ottenuti, focalizzandosi su come work-life balance, aspettative e bisogni delle persone variano all'interno delle diverse culture. In particolare, l'analisi ha messo in luce come le aspettative sociali e culturali possano influenzare significativamente il WLB, specialmente per le donne che spesso si trovano a dover ricoprire diversi ruoli simultaneamente, in società che le esortano ad essere prima madri che lavoratrici. Gli studi analizzati dimostrano che le donne nigeriane (Akanji, B., Mordi, C., 2022), africane residenti nel Regno Unito (Akobo, L.A., Stewart, J., 2020) e cinesi che lavorano nelle accademie (Tang et al., 2024) affrontano sfide simili nel bilanciare lavoro e vita privata, ma con varianti specifiche derivanti dalle loro culture e dai contesti sociali. In un altro studio (Pawlak, M., & Seeberg, M. L., 2024) si parla del tema della migrazione come possibile strumento per raggiungere un migliore WLB e su altri si confrontano aspettative e difficoltà affrontate da studiosi di diverse nazionalità nel bilanciare vita privata e lavoro (Gewinner, Irinia, 2020; Turgumbayeva et al., 2019). Due articoli costituiti da interviste a professionisti delle Risorse Umane in Brasile (Santos, Clarice & Garibaldi de Hilal, A.V.) e Sri Lanka (S, Weerathna et al., 2024) analizzano rispettivamente i cambiamenti organizzativi apportati dalla pandemia di Covid-19 e le problematiche relative all'implementazione di pratiche in sostegno WLB nel contesto brasiliano. Si desume che il work-life balance è spesso percepito come un lusso che non tutti possono permettersi, soprattutto in contesti in cui sono altre le priorità e i problemi più rilevanti sono di natura più basilare. In molti paesi e in situazioni lavorative specifiche, la sopravvivenza economica, la sicurezza sul lavoro e l'accesso ai servizi di base come sanità e istruzione possono essere questioni ben più urgenti rispetto al bilanciamento tra vita lavorativa e personale. Questo implica che, sebbene il work-life balance sia un obiettivo

desiderabile, in certi contesti viene spesso sacrificato in favore di esigenze più immediate e fondamentali.

### Proposte per la ricerca futura

La tipologia di ricerche sul work life balance che troviamo in letteratura è prevalentemente costituita da studi qualitativi composti da questionari o interviste semistrutturate; questi dati essendo scritti o orali sono ricchi di sfumature e possono risultare difficili da interpretare poiché non sono in forma numerica. Ciò comporta un maggiore rischio di bias ed espone i risultati al fattore desiderabilità sociale, per il quale le persone rispondono non con ciò che realmente pensano, ma con ciò che ritengono essere socialmente desiderabile. Per ottenere risultati affidabili e veritieri e avere una visione completa del fenomeno del work life balance sarebbe ideale integrare nella letteratura disponibile ricerche quantitative con sondaggi e statistiche.

La preponderanza di studi qualitativi rispetto a studi quantitativi su un certo oggetto di indagine può essere interpretata e giustificata in diversi modi.

Innanzitutto, il nostro oggetto di indagine, data la sua complessità e soggettività, si presta sicuramente meglio ad un'analisi qualitativa essendo caratterizzato da un insieme dinamico di elementi soggettivi difficili da quantificare come l'importanza data al lavoro e alla famiglia che varia di persona in persona o la definizione stessa di equilibrio tra vita e lavoro, di cui anche in letteratura non esiste un'unica definizione.

Inoltre, in molti Paesi oggetto di studio come Africa o Asia risulta difficile o impraticabile la raccolta di dati quantitativi; interviste, focus group o osservazioni sul campo possono essere un'alternativa più accessibile e gestibile.

In questo elaborato lo scopo era mostrare come variano le pratiche di work life balance nei diversi paesi: la ricerca futura potrebbe analizzare come varia l'interpretazione e l'importanza del WLB nelle diverse culture. Bilanciare vita lavorativa e privata ha lo stesso significato e la medesima importanza nelle diverse culture? Allo stesso modo, come varia nelle culture l'importanza attribuita ai diversi fattori che influiscono nella gestione del work life balance come orario, carico e modalità di lavoro, politiche di congedo, di salute e benessere del dipendente?

Come già discusso, il processo di selezione degli articoli dalla letteratura ha prodotto un numero esiguo di risultati; ciò è dovuto non a una scelta del ricercatore, ma alla scarsa presenza di articoli sul work-life balance che adottano una prospettiva cross-culturale. E' auspicabile che questo tipo di approccio in futuro venga adottato più frequentemente così da comprendere meglio sia differenze che somiglianze tra le culture.

Avendo constatato che la letteratura esistente sul tema del work life balance deriva e si concentra prevalentemente su paesi quali Stati Uniti, Regno Unito e Paesi Scandinavi, questo elaborato ha voluto dar spazio a paesi di cui si parla poco come Africa, Sri Lanka e Brasile: un invito per le ricerche future quindi è quello di proseguire per questa strada, includendo nell'analisi paesi poco presenti nella letteratura come il Medio Oriente o l'America Latina, per ottenere un quadro completo a livello globale.

Dalla selezione degli articoli effettuata sono emersi esempi specifici di gestione del WLB da parte di paesi diversi: se da una parte questo approccio contribuisce a dare una panoramica più vasta del costruito, in futuro potrebbe essere interessante condurre analisi più approfondite su aree geografiche più ristrette ad esempio concentrandosi solo sul continente africano o asiatico e analizzando differenze e peculiarità nelle pratiche di WLB all'interno delle diverse regioni.

Analizzare il work-life balance in più contesti geografici migliorerebbe innanzitutto la comprensione teorica guidando l'implementazione di iniziative di supporto ai lavoratori specifiche per ogni esigenza e contesto. Da un'analisi più inclusiva delle pratiche di WLB di altri paesi potrebbero esserci utili implicazioni pratiche. Ad esempio, conoscere come viene gestito il WLB in contesti anche molto diversi dal proprio potrebbe mostrare soluzioni innovative nella gestione dello stesso, sia a livello individuale che organizzativo, delle quali si ignora l'esistenza.

A livello aziendale fare *benchmarking* significa confrontare i processi vincenti adottati da aziende che operano nei propri stessi campi con lo scopo di individuare e sanare i gap e migliorare le prestazioni interne: nel confronto delle *best practises* adottate dalle migliori aziende è utile considerare il background culturale che ha permesso la definizione di tali pratiche, così da trarre significati utili anche alla propria azienda. Spesso però, la messa in atto di nuove pratiche apprese da altre aziende può risultare difficile a causa delle eccessive modifiche che ciò richiederebbe al proprio ambiente lavorativo. Se ad esempio il successo dell'azienda target di analisi è riconducibile alla promozione di una cultura aziendale basata su valori condivisi come l'innovazione, l'integrità e la collaborazione, non è immediato potersi modificare in tal senso, se la propria cultura aziendale non dà grande importanza a tali valori ma si concentra più su altri aspetti; ciò che sarebbe richiesto infatti non è solo adozione di pratiche concrete ma il cambiamento radicale delle norme implicite e dei valori che guidano l'organizzazione. Nonostante ciò, è indubbio che trarre ispirazione da realtà lavorative diverse dalla propria possa rivelarsi molto utile; spesso, infatti, a causa di pregiudizi e preconcetti, tendiamo a ignorare pratiche e soluzioni che potrebbero essere estremamente vantaggiose.

Durante la lettura degli articoli per la selezione della rassegna della letteratura è emerso che il work-life balance viene spesso trattato dal punto di vista della disparità di genere, concentrandosi

soprattutto sulla difficoltà di gestire contemporaneamente famiglia e lavoro da parte delle donne. Il punto di vista degli uomini risulta praticamente assente in letteratura anche se solitamente sono gli uomini a svolgere lavori che rendono difficoltoso se non impossibile separare vita privata e lavoro. Pensiamo ad esempio ai camionisti o a coloro che lavorano sulle piattaforme petrolifere che passano lunghi periodi lontani da casa, o ancora, poliziotti e vigili del fuoco che lavorano in turni irregolari e devono essere pronti a rispondere a emergenze in qualsiasi momento.

Sarebbe interessante analizzare i modi in cui gli uomini interpretano l'equilibrio tra lavoro e vita privata, come esprimono le loro esigenze e in che misura le istituzioni le soddisfano, indagando anche le differenze nella gestione del WLB tra le mansioni lavorative che, come quelle appena citate, richiedono grande impegno e sacrificio.

# Bibliografia

- Akanji, Babatunde & Mordi, Chima & Hakeem, Ajonbadi & Adekoya, Olatunji. (2022). The impact of COVID-19 on the work–life balance of working mothers: evidence from Nigerian academics. *Personnel Review*. ahead-of-print. 10.1108/PR-08-2020-0636.
- Akobo, Loliya & Stewart, Jim. (2020). Contextualising work–life balance: a case of women of African origin in the UK. *Industrial and Commercial Training*., 52(3), 133–153. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2019-0092>
- Akosile, A. L., & Ekemen, M. A. (2022). The Impact Of Core Self-Evaluations On Job Satisfaction And Turnover Intention Among Higher Education Academic Staff: Mediating Roles Of Intrinsic And Extrinsic Motivation. *Behavioral Sciences*, 12(7), 236.10.3390/Bs12070236
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role Of Organizational Perceptions. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., & Nätti, J. (2015). Working-Time Regimes And Work-Life Balance In Europe. *European Sociological Review*, 31(6), 713–724. <https://doi.org/10.1093/Esr/Jcv070>
- Anttila, Timo & Oinas, Tomi & Tammelin, Mia & Nätti, Jouko. (2015). Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe. *European Sociological Review*. 31. 10.1093/esr/jcv070.
- Ardichvili A, Gasparishvili A. Socio-Cultural Values, Internal Work Culture And Leadership Styles In Four Post-Communist Countries: Russia, Georgia, Kazakhstan And The Kyrgyz Republic. *Int J Cross Cult Manag* 2001; 1(2): 227-42.
- Aubakirova SS, Ismagambetova ZN, Karabayeva AG, et al. Tolerance Issue in Kazakh Culture. *Int J Environ Sci Educ* 2016; 11(12): 5034-48.
- Bardoel, E. A., De Cieri, H., & Mayson, S. (2008). Bridging The Research-Practice Gap: Developing A Measurement Framework For Work-Life Initiatives. *Journal Of Management & Organization*, 14(3), 239–258.
- Beaufäys, S. (2013), “Wissenschaftskultur – Kein Wandel In Sicht”, In Bundesministerium Für Bildung Und Forschung (Bmbf) (Ed.), *Familienfreundlichkeit An Deutschen Hochschulen, Schritt Für Schritt*, Bonn, P. 7 (Hrsg.).
- Bernardi, L. And Keim, S. (2013), *Anfang Dreißig Und Noch Kinderlos? Lebenswege Und Familienmodelle Berufstätiger Frauen Aus Ost- Und Westdeutschland*”, In Konietzka, D. And Kreyendeld, M. (Eds), *Ein Leben Ohne Kinder. Ausmaß, Strukturen Und Ursachen Von Kinderlosigkeit*, Springer Vs, Wiesbaden, Pp. 173-190.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect Of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences From Indonesian Teachers. *International Journal Of Advanced Science And Technology*, 29(03), 5495–5503.
- Bulger, C. A., & Fisher, G. G. (2012). Ethical Imperatives Of Work/Life Balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work And Quality Of Life* (Pp. 181–202). Dordrecht: Springer.
- Burke R.J. E Greenglass E. (1987), *Work And Family*. In C.L. Cooper E I.T. Robertson (Eds.), *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, Wiley, New York.

- Byron, K. (2005). A Meta-Analytic Review Of Work-Family Conflict And Its Antecedents. *Journal Of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender Inequality In Academia: Problems And Solutions For Women Faculty In Stem. *Journal Of Neuroscience Research*, 99(1), 13–23.10.1002/Jnr.24631
- Chandra, V. (2012) Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040–1056.
- Cook, S., & Dong, X. (2011). Harsh Realities: Chinese Women’s Paid Work And Unpaid Care Responsibilities Under Economic Reform. *Development And Change*, 42, 947–965.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements And Challenges For Work/Life Balance Strategies In Australian Organizations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 16(1), 90–103.
- Dyer, S., Xu, Y. & Sinha, P. (2018) Migration: a means to create work–life balance? *Journal of Management & Organization*, 24(2), 279–294.
- Dzenovska, D. (2014) Bordering encounters, sociality and distribution of the ability to live a ‘normal life’. *Social Anthropology*, 22(3), 271–287.
- Eagle B.W., Miles E.W. E Icenogle M.L. (1997), Interrole Conflicts And The Permeability Of Work And Family Domains: Are There Gender Differences?, In *Journal Of Vocational Behavior*, 50, 168–184
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy Of Management Review*, 25, 178–199.
- Emslie, Carol & Hunt, Kate. (2008). ‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*. 16. 151 - 172. 10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x.
- Estes, S. B., & Michael, J. (2005). Work-Family Policies And Gender Inequality At Work. In K. Kossek & M. Pitt-Catsouphes (Eds.), *Work And Family Encyclopedia*. Chestnut Hill, Ga: Sloan Work And Family Research Network.
- Evans P. E Bartolome F. (1986), The Dynamics Of Work-Family Relationships In Managerial Lives, In *International Review Of Applied Psychology*, 35, 371-395.
- Fernando, L. (2021). *Sri Lanka listed as country with worst Internet Quality*. . [Online] (2021). [Http://Dailynews.lk/2021/03/04/Local/243105/Sri-Lanka-Listed-Country-Worst-Internet-Quality](http://Dailynews.lk/2021/03/04/Local/243105/Sri-Lanka-Listed-Country-Worst-Internet-Quality)
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing Job Performance, Social Support And Work-Life Conflict To Reduce Workplace Stress. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(6), 1018–1041.10.1108/Ijppm-03-2017-0061
- Friedman S.D., Christensen P. E Degroot J. (1998), Work And Life: The End Of Zero-Sum Game, In *Harvard Business Review*, 76(6)
- Friedman S.D. E Greenhaus J.H. (2000), *Work And Family—Allies Or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*, Oxford University Press, New York.
- Galasińska, A. & Kozłowska, O. (2009) Discourses of a ‘normal life’ among post-accession migrants from Poland to Britain. In: K. Burrell (Ed.) *Polish migration to the UK in the ‘new’ European Union: after 2004*. Aldershot: Ashgate, pp. 87–105.

- Gewinner, I. (2020). Work–life balance for native and migrant scholars in German academia: meanings and practices. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.*, 39(5), 497–512. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2019-0060>
- Gigauri, I.: Effects of covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31). (2020b)
- Gigauri, I.: Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. *Int. J. Manage. Sci. Bus. Adm.* 6(6), 15–24 (2020c)
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. *Academy Of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Greenhaus J.H., Parasuraman S. E Collins K.M. (2001), Career Involvement And Family Involvement As Moderators Of Relationships Between Work–Family Conflict And Withdrawal From A Profession, In *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6, 91–100.
- Greenhaus J.H.. E Parasuraman S. (1986), A Work-Nonwork Interactive Perspective Of Stress And Its Consequences, In *Journal Of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37-60.
- Greenhaus J.H. E Beutell N. (1985), Sources Of Conflicts Between Work And Family Roles, In *Academy Of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus J.H. E Powell G.N. (2006), When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment, In *Academy Of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying Work–Family Intervention Processes: The Roles Of Work–Family Conflict And Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal Of Applied Psychology*, 96(1), 134–150.
- Hann, Christopher M. (Ed.). (2002). *Postsocialism: Ideals, ideologies, and practices in Eurasia*. Psychology Press.
- Hanson G.C., Colton C.L. E Hammer L.B. (2003), Development And Validation Of A Multidimensional Scale Of Work-Family Positive Spillover. Paper Presented At The 18th Annual Meeting Of Siop, Orlando.
- Hassan, Z., Dollard, M.F. & Winefield, A.H. (2010) Work-family conflict in east vs Western countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1), 30–49.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3 rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories. *Journal Of International Business Studies*, 14, 75–89.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study Of 62 Societies*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- Joseph, Joshin & Sebastian, Deepu. (2019). Work-Life Balance Vs Work-Family Balance-An Evaluation Of Scope. 10.13140/Rg.2.2.36194.38084.

- Kaushik, D., Guleria, N.: The Impact of Pandemic COVID – 19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15). (2020)
- Kniffin, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D., Choi, V., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, F., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P., Lee, S., Ozcelik, H., Petriglieri, J., Rothbard, N., Rudolph, C., Shaw, J., Sirola, N., Wanberg, C., Whillans, A., Wilmot, M., Vugt, M.: COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am. Psychol.* 76(1), 63–77 (2020)
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017), “Statistische Daten Und Forschungsbefunde Zu Promovierenden Und Promovierten In Deutschland”, Wbv, Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, Bielefeld
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A Model Of Work, Family, And Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior And Human Performance*, 32, 198–215.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—Life Initiatives And Organizational Change: Overcoming Mixed Messages To Move From The Margin To The Mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19
- Kreitner R. E Kinicki A. (2004), *Comportamento Organizzativo*, Apogeo, Milano. Lambert S.J. (1990), Processes Linking Work And Family: A Critical Review And Research Agenda, In *Human Relations*, 43, 239-257.
- Lautsch, B., Kossek, E., & Eaton, S. (2009). Supervisory Approaches And Paradoxes In Managing Telecommuting Implementation. *Human Relations*, 62, 795–827
- Li, J., Ghosh, R., & Nachmias, S. (2020). A special issue on the impact of the COVID-19 pandemic on work, worker, and workplace!? Implications for HRD research and practices in time of crisis. *Human Resource Development International*, 23(4), 329–332. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780715>
- Lopez Rodriguez, Magdalena. (2010). Migration and a quest for ‘normalcy’. Polish migrant mothers and the capitalization of meritocratic opportunities in the UK. *Social Identities*. 16. 339-358. [10.1080/13504630.2010.482422](https://doi.org/10.1080/13504630.2010.482422).
- Loziak, A., Fedáková, D., & Čopková, R. (2020). Work-Related Stressors Of Female Teachers During Covid-19 School Closure. *Journal Of Women’s Entrepreneurship And Education*, (3–4), 59–78. [10.28934/Jwee20.34.Pp59-78](https://doi.org/10.28934/Jwee20.34.Pp59-78)
- Maher, A. N. (2022). *The Career Experiences Of Women Support Staff In Higher Education With Advanced Degrees. (Doctoral Dissertation)*. Ohio, United States: Kent State University.
- Maheshwari, G. (2021). A Review Of Literature On Women’s Leadership In Higher Education In Developed Countries And In Vietnam: Barriers And Enablers. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1067–1086. [10.1177/17411432211021418](https://doi.org/10.1177/17411432211021418)
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job Demands And Resources As Antecedents Of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 70, 149–171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions Of Meaningfulness, Safety And Availability And The Engagement Of The Human Spirit At Work. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 11–37.

- McGhee, D., Heath, S. & Trevena, P. (2012) Dignity, happiness and being able to live a 'normal life' in the UK – an examination of post-accession polish migrants' transnational autobiographical fields. *Social Identities*, 18(6), 711–727.
- Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.
- Möller, C. (2011a), “Soziale Herkunft Von Nachwuchswissenschaftler/Innen. Elterliche Bildung Und Karrierewege Der Kollegiatinnen Des Graduiertenkollegs ‚geschlechterverhältnis Und Sozialer Wandel‘”, Von Der Forschung Zur Förderung: Promovierende Im Blick Der Hochschulen. Reihe Bildung-Hochschule-Innovation, Vol. 11, Pp. 85-103.
- Möller, C. (2011b), “Wissenschaftlicher Mittelbau – Privilegiert Und Prekär?”, Journal Netzwerk Frauenund Geschlechterforschung Nrw, Vol. 28, Pp. 41-49.
- Mordi, C., Mmieh, F. And Ojo, S.I. (2013), “An Exploratory Study Of Managers, Perspective Of Work-Life Balance In Nigeria: A Case Analysis Of The Nigerian Banking Sector”, Thunderbird International Review, Vol. 55 No. 1, Pp. 55-75.
- OECD. (n.d.). *Work-life balance*. OECD Better Life Index. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational Work–Life Initiatives: Context Matters: France Compared To The Uk And The Us. *Community, Work & Family*, 12(2), 159–178.
- Oludayo, A. O., & Omonijo, D. O. (2020). Work-Life Balance: Relevance Of Social Support. *Academy Of Strategic Management Journal*, 19(3), 1–10.
- Pawlak, M., & Seeberg, M. L. (2024). Polish nurses in Norway: Migration for “normal” work–life balance. *International Migration: Quarterly Review on the Role of Migratory Movements in the Contemporary World*. <https://doi.org/10.1111/imig.13282>
- Payton-Miyazaki M. E Brayfield A.H. (1976), The Good Job And The Good Life: Relationship Of Characteristics Of Employment To General Well-Being, In A.D. Biderman E T.F. Drury (Eds.), *Measuring Work Quality For Social Reporting*, Sage, New York
- Rabikowska, M. (2010) Negotiation of normality and identity among migrants from Eastern Europe to the United Kingdom after 2004. *Social Identities*, 16(3), 285–296.
- Rausing, S. (2002) Re-constructing the ‘Normal’: identity and the consumption of Western goods in Estonia. In: R. Mandel & C. Humphrey (Eds.) *Markets and moralities. Ethnographies of postsocialism*. Oxford: Berg, pp. 127–142.
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2023). University Managers Or Institutional Leaders? An Exploration Of Top-Level Leadership In Chinese Universities. *Higher Education*, 87, 703–719.10.1007/S10734-023-01031-X
- S, Weerathna & M, Rathnayake & G, Perera & M, Kaluarachchi & V, Arambawatta & C, Weligodapola. (2024). Correction: The changing face of HR professionals’ expectations amidst COVID-19: a comparison in between Sri Lanka and foreign context. *Quality & Quantity*. 58. 1-1. 10.1007/s11135-024-01847-4.
- Santos, Clarice & Hilal, Adriana. (2018). The work-life interface and the role of HR: employee experiences in Brazil. *Community, Work & Family*. 23. 1-18. 10.1080/13668803.2018.1547270.
- Siebert S.D. (1974), Toward A Theory Of Role Accumulation, In *American Sociological Review*, 39, 567-578.

- Sirgy, M., Lee, DJ. Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research Quality Life* 13, 229–254 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sorj, B., Fontes, A., Carusi, D., & Quintaes, G. (2004). *Reconciling Work And Family: Issues And Policies In Brazil* (Vol. 8). Geneva: International Labour Office.
- Staines G.L. (1980), Spillover Versus Compensation: A Review Of The Literature On The Relationship Between Work And Nonwork, In *Human Relations*, 33, 111-129.
- Tang, Shu & Wider, Walton & Ng, Chee & Jiang, Leilei & Tanucan, Jem Cloyd & Bien, Jonna & Udang, Lester. (2024). Influencing Factors of Work–Life Balance Among Female Managers in Chinese Higher Education Institutions: A Delphi Study. *Open Education Studies*. 6. 10.1515/edu-2022-0213.
- Thomas, L., & Ganster, D. C. (1995). Impact Of Family-Supportive Work Variables On Work–Family Conflict And Strain: A Control Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 80, 6–15
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Diversity In Global Business*. New York: Mcgraw-Hill.
- Turgumbayeva, Aizhan & Aimaganbetova, Olga & Kassymova, Roza & Yeralina, Elmira & Bakirova, Zhanat. (2019). The Motivation of Russian and Kazakhstani Faculty Members in the Cross-Cultural Context. *The Open Psychology Journal*. 12. 174-180. 10.2174/1874350101912010174.
- Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The Work-Family Interface: Integrating Research And Career Counselling Practice. *Career Development Quarterly*, 63, 44–56.
- Work-Life Balance – Managing The Interface Between Family And Working Life—Oshwiki | European Agency For Safety And Health At Work. (N.D.).<https://Oshwiki.Osha.Europa.Eu/En/Themes/Work-Life-Balance-Managing-Interface-Between-Family-And-Working-Life>
- Yao, Y. (2024). Work-Life Balance: Redefining And Rethinking The Support Framework. *Sn Social Sciences*, 4(6), 118. <https://doi.org/10.1007/S43545-024-00914-9>
- Zhang, J. (2014). Elderly Chinese Migrants, Intergenerational Reciprocity, And Quality Of Life. *New Zealand Sociology*, 29(2), 11–30.
- Zhang, M., Li, H., & Foley, S. (2014). Prioritizing work for family. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 5(1), 14–31.