

WLB COACHING JAKO NARZĘDZIE POMAGAJĄCE PRACOWNIKOM W OSIĄGNIĘCIU RÓWNOWAGI MIĘDZY ŻYCIEM PRYWATNYM I ZAWODOWYM

WLB COACHING AS A TOOL THAT HELPS EMPLOYEES TO ACHIEVE A BALANCE BETWEEN PRIVATE AND PROFESSIONAL LIFE

Janina Stankiewicz

Hanna Bortnowska

Patrycja Łychmus

Uniwersytet Zielonogórski,

Wydział Ekonomii i Zarządzania,

Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji,

ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra

j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

p.lychmus@wez.uz.zgora.pl

Abstract: The article presents the results of survey on the balance between professional and private life of employees of Lubuskie province. The working conditions provided by employers were analyzed. The authors of the research checked whether they favor the homeostasis between work and private life, according to the respondents. The results showed some deficits in this area. That has inspired the authors of the article to prepare a model of WLB process, which can be useful for reducing or liquidating the deficits of balance between private and professional life of members of the organization.

Keywords: work-life balance, coaching, WLB coaching

Wprowadzenie – równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym w kontekście zarządzania organizacją

Zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu współczesnych organizacji, wymuszają na ich członkach konieczność ciągłego przystosowywania się do nich i permanentnego uczenia się. W dodatku, obserwowane bądź doświadczane zwolnienia z pracy, osłabiające poczucie stabilności zatrudnienia, a także zauważalna deformacja hierarchii wartości niektórych uczestników rynku, w której nadrzędne miejsce zajmuje zysk za wszelką cenę, a obrane drogi jego osiągnięcia nie uwzględniają podmiotowości ludzi zatrudnionych w firmach, mogą przyczynić się do zachwiania równowagi

między ich życiem zawodowym i prywatnym pracowników (Work Life Balance, w skrócie: WLB)¹. Zagraża to nie tylko pracownikom, ale

¹ Równowaga między życiem zawodowym a osobistym bywa określana w literaturze przedmiotu jako stan, w którym człowiek musi radzić sobie z konfliktem między różnymi wymogami wynikającymi z pełnienia roli zawodowej, a także innych ważnych ról życiowych mających znaczący wpływ na jego jakość życia [por.: Clutterbuck, s. 26; Pocztowski, s. 403]. WLB oznacza zatem zdolność jednostki do łączenia pracy z innymi wymiarami życia: domem, rodziną, aktywnością społeczną i osobistymi zainteresowaniami tak, by życie zawodowe nie zawłaszczowało prywatnego [por.: Borkowska *Praca a...*, s. 54; Clutterbuck, s. 26]. Wiąże się z posiadaniem przez człowieka autonomii w zakresie tego kiedy, gdzie i ile czasu przeznaczy

także pracodawcy. Wszystko to powoduje, że zagadnienia związane z zakłóceniem WLB są coraz częściej przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania [np.: 1, 3, 5, 6, 9, 10, 19, 20, 24, 28], którzy poszukują remedium na owe problemy. Wprawdzie występują różnice w podejściach i proponowanych rozwiązaniach, ale autorzy są na ogół zgodni co do tego, że w proces rozwiązywania wspomnianych problemów powinni aktywnie włączać się nie tylko pracownicy, ale i kierownicy liniowi oraz menedżerowie do spraw zasobów ludzkich przy wsparciu specjalistów-doradców personalnych. Uwzględniając fakt, że równowaga między życiem prywatnym i zawodowym może być inaczej rozumiana przez poszczególne jednostki oraz to, że występują różne czynniki ją zakłócające, ciągle ważne jest dobranie metod i narzędzi zarządzania sprzyjających jej osiągnięciu lub utrzymaniu adekwatnie do zróżnicowanych potrzeb pracowników. Jednym z takich narzędzi może być WLB coaching. Celem artykułu było zbudowanie modelu WLB coachingu sprzyjającego osiągnięciu i utrzymaniu równowagi między życiem prywatnym i zawodowym pracowników. W związku z tym, zidentyfikowano poprzez badania empiryczne², czynniki powodujące zakłócenia owej równowagi, a następnie – opracowano model WLB coachingu.

na realizację zadań zawodowych i sferę prywatną [Sochańska i in.].

² W przeprowadzonych w 2013 roku badaniach uczestniczyło sto dziewięćdziesiąt sześć losowo dobranych osób wyłonionych według schematu losowania bezzwrotnego [Szreder]. Byli to pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie lubuskim. Posłużono się techniką ankiety bezpośredniej, z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zawierającego, m.in. czternaście pytań zamkniętych (jednokrotnego wyboru) dotyczących oceny warunków równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników stworzonych w przedsiębiorstwach, których członkami byli badani. Zastosowano skale: porządkowe jedno- i dwubiegunowe, pozycyjne i Likerta. W kwestionariuszu uwzględniono także zmienne społeczno-demograficzne charakteryzujące respondentów. Opis próby badawczej zawarto w artykule p.t.: *Conditions necessary to maintain work-life balance of employees - in the light of the research results* [Stankiewicz, Bortnowska, Łychmus].

Czynniki zakłócające równowagę między życiem prywatnym a zawodowym pracowników

Badacze zajmujący się problematyką WLB poszukują, m.in. zmiennych zwiększających ryzyko pojawienia się konfliktu między pracą a innymi obszarami życia pracownika. Do czynników ryzyka zaliczają, np.: 1. Stresory wynikające z pełnionych ról prywatnych i zawodowych, będące następstwem konfliktu ról (pojawiającego się wówczas, gdy: oczekiwania i wymagania wobec jednostki związane z pełnionymi przez nią rolami są niemożliwe do wzajemnego pogodzenia, istnieje niejasność ról, zwłaszcza zawodowych, tzn. jednostka nie posiada wiedzy na temat zakresu jej obowiązków, oczekiwań czy wymagań, następuje przeciążenie rolami, tj. osoba ma do wykonania wiele zadań, nie dysponując jednocześnie ilością czasu potrzebną do tego, by je zrealizować). 2. Silne zaangażowanie w jedną rolę, pojawiające się wówczas, gdy jednostka jest mocno zaabsorbowana daną rolą, co utrudnia jej realizację wymagań związanych z pełnieniem innych przypisanych ról. 3. Brak wsparcia społecznego (emocjonalnego, informacyjnego i instrumentalnego) ze strony współpracowników, przełożonych, ale także partnera życiowego czy innych członków rodziny. 4. Charakterystykę miejsca pracy, np.: długi czas pracy, niski poziom autonomii, brak kontroli nad tym, co dzieje się w miejscu zatrudnienia, niewielki wpływ na wybór przydzielanych zadań zawodowych. 5. Sytuację w rodzinie, np.: napięte i konfliktowe relacje rodzinne, praca zawodowa obojga partnerów, posiadanie dużej liczby dzieci lub opieka nad osobami niepełnosprawnymi. 6. Cechy osobowości jednostki, m.in. wysoka neurotyczność, niska ugodowość, małe poczucie samostanowienia czy skłonność do pracoholizmu [por.: 16, 31].

Uwzględniając wymienione czynniki ryzyka powodujące zachwianie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników trzeba zauważyć, że w niektórych obszarach pracodawcy mogą wykorzystywać instrumenty instytucjonalne, tworząc w przedsiębiorstwie takie środowisko pracy, które będzie uwzględniało potrzeby jego członków w zakresie osiągnięcia i utrzymania owej równowagi. W tym celu winno dbać się o warunki pracy (i odpowiadać na pytania ich

dotyczące) w następujących obszarach [por. Levi³]:

- organizacji czasu pracy: czy pracownicy mogą uniknąć konfliktów między potrzebami i obowiązkami pozazawodowymi? czy mają oni dość czasu, by dokończyć zlecone im zadania? czy mają czas na odpoczynek po zadaniach wymagających fizycznego lub umysłowego wysiłku?
- podejmowania decyzji i samostanowienia: czy pracownicy mogą brać udział w decyzjach i działaniach mających wpływ na ich miejsca pracy?
- organizacji zadań: czy pracownicy mają jasno zdefiniowane role i obowiązki zawodowe? czy ich realizacja sprzyja poczuciu sensu? czy umożliwiają wykorzystanie kompetencji zawodowych i ich rozwój?
- atmosfery pracy: czy pracownicy nie czują się dyskryminowani przez współpracowników i/lub przełożonego?
- bezpieczeństwa zatrudnienia: czy pracownicy mają poczucie stabilności zatrudnienia?

W badaniach empirycznych uwzględniono obszary wymienione przez L. Levy'ego. Ustalono, że największe (33,7%) deficyty warunków równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym pracowników Występowały w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza związanych ze współuczestnictwem w kształtowaniu swojego miejsca pracy, grupy pracowniczej i/lub przedsiębiorstwa. Czwarta część respondentów (ok. 25%) odczuwała braki w zakresie: organizacji czasu (miała problemy z wygosparowaniem czasu na odpoczynek po zadaniach wymagających fizycznego lub umysłowego wysiłku, nie potrafiła uniknąć konfliktów między potrzebami i obowiązkami pozazawodowymi i dysponowała zbyt małą ilością czasu na dokończenie zleconych zadań), poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia (odczuwała zagrożenie ze strony współpracowników, związane np. ze stratą stanowiska, premii, ryzykiem donosu, obawiała się utraty pracy stanowiącej źródło utrzymania siebie i rodziny) i/lub atmosfery pracy (skarżyła się na „niezdrową” rywalizację, brak zaufania

³ L. Levi - emerytowany profesor medycyny psychospołecznej w Karolinska Institutet w Sztokholmie, założyciel oddziału badań nad stresem w szwedzkim Narodowym Instytucie Czynników Psychospołecznych i Zdrowia, doradca Światowej Organizacji Zdrowia oraz Komisji Europejskiej.

do współpracowników, dyskryminację, niewystarczające wsparcie ze strony innych członków organizacji). Co siódmy uczestnik badań (14%) wskazał na deficyty w zakresie organizacji zadań – wymieniając takie trudności, jak: brak możliwości rozwoju osobistego i/lub zawodowego w trakcie realizacji zadań zawodowych, wykonywanie zadań zawodowych nie dostarczających poczucia sensu, brak możliwości wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności w trakcie wykonywania zadań zawodowych, a także brak jasno zdefiniowanych ról i obowiązków zawodowych⁴.

Stwierdzone w badaniach braki w zakresie WLB pracowników, skłaniają do refleksji nad koniecznością wskazania pracodawcom środków zaradczych. Jednym z nich, może być podjęcie zindywidualizowanych, dedykowanych działań skierowanych do pracowników mających problemy z osiągnięciem i utrzymaniem równowagi między życiem osobistym i zawodowym, polegających na zorganizowaniu cyklu spotkań z coachem. Ze względu na specyficzną sytuację osób korzystających z takiej formy pomocy, powszechnie stosowane modele coachingu⁵ mogą okazać się nieskuteczne. Ich cechą wspólną jest bowiem to, że mają na celu zmniejszenie złożoności zjawisk tak, aby możliwe było ich poznanie i zrozumienie rzeczywistości, do której się odnoszą. Są zatem „ze swojej natury” uproszczoną konstrukcją

⁴ Szczegółowe wyniki analiz zawarto w artykule p.t. *Deficyty równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i możliwości ograniczenia ich przez programy WLB* [Stankiewicz, Łychmus, Bortnowska].

⁵ W praktyce stosuje się modele coachingu będące efektem ewolucji podejść z różnych szkół. W literaturze przedmiotu odnajdujemy m.in. modele: GROW (Goal, Reality, Options, Will, czyli: Cel, Stan aktualny, Opcje, Wola; np. Whitmore), CLEAR (Contract, Listen, Explore, Action, Review, czyli: Zawarcie kontraktu, Słuchanie, Badanie rzeczywistości, Działanie, Przegląd rezultatów; Hawkins), ACHIEVE (Assess, Creative brainstorming of alternatives, Hone goal, Initiate options generation, Evaluate options, Valid action programme design, Encourage momentum, czyli: Określenie stanu obecnego, Kreowanie alternatywnych rozwiązań, Określenie celu, Generowanie rozwiązań, Sprawdzenie rozwiązań, Projektowanie planu działania, Wykorzystanie momentu zaangażowania; Dembkowski, Eldridge, Hunter).

myślową pozbawioną wielu szczegółów charakterystycznych dla konkretnych okoliczności, których dotyczy coaching [por. 7, 12].

Świadomość, że pominięcie pozornie błahych niuansów charakteryzujących sytuację pracownika pozbawionego WLB może odkształcać istotę jego trudnej sytuacji, skłoniło Autorki do skonstruowania modelu coachingu. Ważnym argumentem przemawiającym za jego stworzeniem jest fakt, że w większości schematów realizacji coachingu, proponowanych w literaturze przedmiotu i stosowanych w praktyce, nie uwzględnia się psychologicznych ograniczeń jednostki, np.: jej lęku, destrukcyjnych przekonań, wewnętrznych konfliktów, koncentrując się jedynie na określeniu celów i generowaniu sposobów ich realizacji [por. 7]. W niektórych sytuacjach bywa to wystarczające. Jednak w przypadku odczuwania przez pracowników braków w zakresie WLB, jak wykazały wyniki zrealizowanych badań własnych, są one często skutkiem deficytów powstałych na poziomie zasobów wewnętrznych, np. luk wiedzy w zakresie zarządzania własnym czasem, niskiego poziomu autorefleksji, słabo rozwiniętych kompetencji pozwalających efektywnie rozwiązywać konflikty czy funkcjonować w zespole.

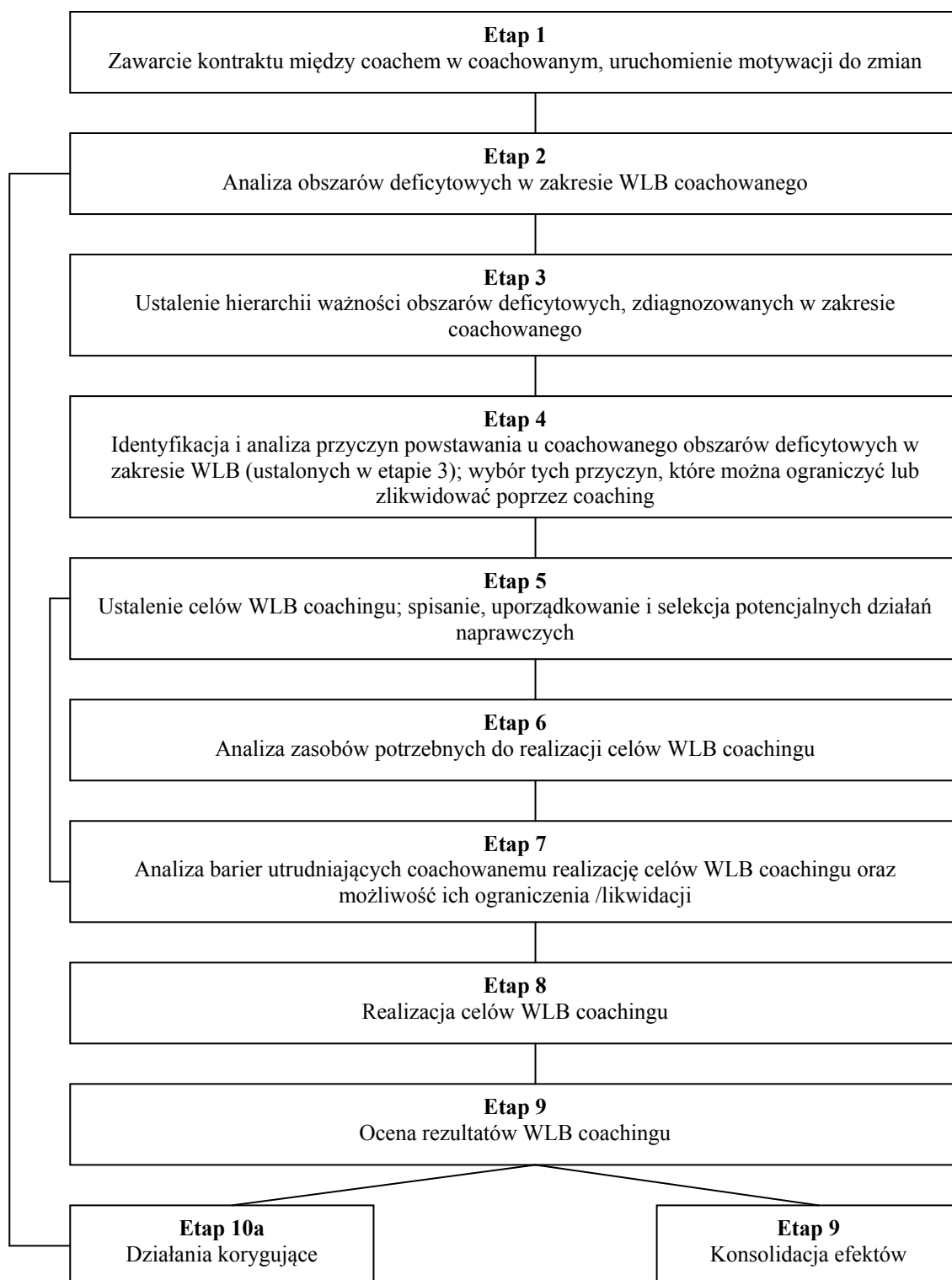
Model WLB coachingu

W proponowanym modelu (rysunek 1) założono, że coaching⁶ będzie reakcją na problemy w zakresie WLB zidentyfikowane przez pracodawcę lub zgłoszone przez pracowników, zatem decyzja o realizacji WLB coachingu dla określonych pracowników, powinna być poprzedzona badaniami dotyczącymi warunków, które mogą stać się potencjalnym źródłem zakłócenia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym członków organizacji. Celem takich badań jest

nie tylko zidentyfikowanie obszarów problemowych w funkcjonowaniu firmy, ale również wytypowanie osób, które odczuwają deficyty w zakresie WLB. Ponadto, warto zadbać o taką atmosferę pracy, która sprzyjałaby werbalizacji swoich słabości, dawała przyzwolenie na otwarte mówienie o swoich problemach, wśród nich o takich, które dotyczą równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Wymaga ona takiej kultury w firmie, w której centralną wartością jest zaufanie, a pracownicy są przekonani o dobrej woli pozostałych członków organizacji [por. 21, za 27] i mają pewność, że współpracownicy w swoich poczynaniach biorą pod uwagę interesy nie tylko własne, ale i drugiej strony interakcji [por. 14, 17 za 23, 27]. Tak rozumiane zaufanie powinno być fundamentem relacji między coachem i coachowanym.

WLB coaching warto rozpocząć od zorganizowania indywidualnych spotkań między coachem (wewnętrznym lub zewnętrznym) a tymi pracownikami, którzy sami deklarują poczucie braku równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, bądź są zgłaszani przez przełożonych jako osoby, u których dostrzeżono niepokojące symptomy deficytów w zakresie WLB (etap 1). W trakcie tych spotkań partnerzy coachingu wspólnie ustalają elementy wzajemnej współpracy: przewidywany czas trwania WLB coachingu, jego miejsce, częstotliwość i harmonogram spotkań oraz zasady kontaktu poza sesjami. Takie spotkania mają również na celu wykreowanie przestrzeni współpracy, w której każda ze stron interakcji odczuwa komfort fizyczny i emocjonalny sprzyjający otwartości i „wejściu” w relację, a także komfort intelektualny – ułatwiający kreatywne myślenie [por. 7]. Istotne znaczenie w etapie wstępnym ma również wzbudzenie u pracownika motywacji wewnętrznej (samomotywacji) do zmian, potrzebnej zwłaszcza w sytuacji pojawienia się źródeł oporów wobec nich (emocjonalnych, racjonalnych, politycznych i socjologicznych - J.S.), które mogą być efektem lęków jednostki przed: marzeniami, wyjściem z systemu, konfliktem czy porażką [por. 2]. Coach winien zadeklarować swojemu podopiecznemu permanentną gotowość do niesienia pomocy związanej z motywacją zewnętrzną.

⁶ Coaching bywa określany w literaturze przedmiotu, m.in. jako: proces, „dzięki któremu człowiek odnajduje i wdraża rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla niego samego. Osiąga się to dzięki dialogowi [partnerów *coachingu* – przyp. aut.], który pomaga coachowanemu (*coachee*) dojrzeć nowe perspektywy i lepiej zrozumieć własne myśli, emocje i działania, jak również zrozumieć ludzi i sytuacje dziejące się wokół” [Wilson, s. 15].



Rys. 1. Model WLB coachingu

Źródło: opracowanie własne

Takie spotkania mają również na celu wykreowanie przestrzeni współpracy, w której każda ze stron interakcji odczuwa komfort fizyczny i emocjonalny sprzyjający otwartości i

„wejściu” w relację, a także komfort intelektualny – ułatwiający kreatywne myślenie [por. 7]. Istotne znaczenie w etapie wstępnym ma również wzbudzenie u pracownika

motywacji wewnętrznej (samomotywacji) do zmian, potrzebnej zwłaszcza w sytuacji pojawienia się źródeł oporów wobec nich (emocjonalnych, racjonalnych, politycznych i socjologicznych - J.S.), które mogą być efektem lęków jednostki przed: marzeniami, wyjściem z systemu, konfliktem czy porażką [por. 2]. Coach winien zadeklarować swojemu podopiecznemu permanentną gotowość do niesienia pomocy związanej z motywacją zewnętrzną.

Po ustaleniu warunków współpracy partnerzy WLB coachingu przystępują do gruntownej analizy sytuacji coachowanego (etap 2). Perspektywą rozważań jest stan jego równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wszelkie czynniki, które mogą ją zakłócać bądź jej sprzyjać. Dyskusję na ten temat poprzedzamy pytaniami dotyczącymi WLB w formie pisemnej. Sprzyja ona autorefleksji, rozszerzonej otwartości oraz późniejszej werbalizacji problemów nurtujących coachowanego. Przydatną może okazać się technika dysocjacji, polegająca na opisywaniu lub rysowaniu przez coachee własnej sytuacji z pozycji obserwatora. Ułatwia mu to nazwanie i zrozumienie własnych emocji, a także sprzyja uświadomieniu znaczenia faktów i swoich zachowań [por. 7]. Ten etap pozornie może sprawiać wrażenie „narzekania”, wyrażania obaw czy niezadowolonia, jednak zadaniem coacha jest przekierowanie powstałej „negatywnej” energii na chęć i dążenie coachowanego do podjęcia działań naprawczych. Następnie partnerzy wspólnie ustalają hierarchię ważności zdiagnozowanych obszarów deficytowych w zakresie WLB i wybierają te, które trzeba w pierwszej kolejności ograniczyć lub zlikwidować (etap 3). Podczas kolejnych dyskusji następuje identyfikacja i analiza przyczyn ich powstawania (etap 4). Ustala się, np.: czy wiążą się one z organizacją czasu pracy czy zadań zawodowych, podejmowaniem decyzji, atmosferą w pracy bądź z zachwianym poczuciem stabilności zatrudnienia. Każdą z przyczyn deficytów w zakresie WLB ocenia się przez pryzmat możliwości jej ograniczenia lub likwidacji poprzez coaching. Ważne, by coach tak kierował dyskusją, by w jej rezultacie nastąpiła zmiana optyki u coachowanego: z obszaru problemowego na sferę rozwiązań. Uzyskanie takiego nastawienia ułatwia realizację etapu 5. Rozpoczyna go ustalenie celów WLB coachingu. Jest to niezbędne, nie

tylko dla nadania kierunku działaniom coachee, ale również po to, by określić, w jaki sposób będzie mierzona efektywność procesu WLB coachingu. Poprawnemu sformułowaniu celów służy znana koncepcja SMART (lub SMARTER)⁵⁹. Dodatkowo, można zastosować skalę szacunkową, za pomocą której coachee określi swój bieżący i docelowy poziom satysfakcji związany z realizacją danego celu. Taka eksploracja wyjściowej sytuacji i zestawienie jej ze stanem pożądanym ułatwi spisanie, uporządkowanie i selekcję pomysłów⁶⁰, a następnie zaplanowanie niezbędnych działań naprawczych, a także – potencjalnych uwarunkowań ich sukcesu. Zbadania wymagają zasoby coachee (etap 6): materialne (np. środki pieniężne, narzędzia itp.) i niematerialne (kompetencje, emocje, relacje społeczne), aktualnie posiadane i konieczne do zdobycia w przyszłości. Należy określić bariery utrudniające realizację celów WLB coachingu oraz możliwości ich ograniczenia/likwidacji (etap 7). Zadaniem coacha jest stworzenie podopiecznemu warunków sprzyjających kreatywnemu myśleniu, wyzwalających odwagę i chęć odejścia od utartych schematów myślenia i stereotypów, zachęcających do przejawiania dociekliwości w trakcie przeprowadzania wglądu we własne uczucia, uruchamiających umiejętność kojarzenia faktów z życia zawodowego czy prywatnego, dążenie do odkrycia rzeczywistych przyczyn przejawianych zachowań. W rezultacie,

⁵⁹ Metoda SMART (lub jej modyfikacja – SMARTER) (akronim angielskich słów: „simple”, „measurable”, „attainable”, „relevant”, „timely defined” oraz „exciting” i „recorded”) oznacza, że cele powinny być: proste (ich zrozumienie nie powinno nastęrczać problemów), mierzalne (sformułowane tak, by można było ustalić jednoznaczny „sprawdzalność” ich realizacji), osiągalne (stosunkowo trudne, ale możliwe do osiągnięcia), istotne (ustalone w taki sposób, aby stanowiły wartość dla tego, kto będzie je realizował), określone w czasie (mające dokładnie wyznaczony horyzont czasowy), ekscytujące (wzbudzające pozytywne emocje, nieobojętne osobie je ustanawiającej) i zapisane (co utrudnia ich zapomnienie i jednocześnie motywuje do osiągnięcia).

⁶⁰ Na przykład wskazanie możliwości udziału w przedsięwzięciach informacyjno-szkoleniowych oraz doradczych dotyczących radzenia sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym, konfliktami interpersonalnymi lub w zajęciach rekreacyjno-sportowych.

partnerzy coachingu ustalają, które pomysły, cele nie mogą być zrealizowane, np.: nie można zdobyć potrzebnych zasobów lub zlikwidować istniejących barier. W takiej sytuacji można wrócić do etapu 5. Realizacja finalnie ustalonych celów WLB coachingu winna podlegać systematycznej ocenie. Takie działania kontrolne stanowią podstawę do podjęcia ewentualnej decyzji związanej z ponownym przeprowadzeniem analizy obszarów deficytowych w zakresie WLB coachowanego (etap 2).

Podsumowanie

Realizacja WLB coachingu z uwzględnieniem zaproponowanego modelu, stwarza szanse na ograniczenie w organizacji takich negatywnych zjawisk, jak: zawodowa deformacja osobowości (charakteryzująca się: nadmierną identyfikacją z rolą zawodową, selektywnym spostrzeganiem, zubożeniem zainteresowań, jałowością myślenia, utratą zdolności do

prawidłowej oceny siebie i świata, sposobem komunikowania się zachowującym odrębność i dystans wobec innych osób - por. [15]), stres i wypalenie zawodowe, konflikty rodzinne, apatia, uzależnienia czy choroby psychosomatyczne mogące prowadzić do zwiększonej absencji, spadku wydajności pracy i większej powszechności destrukcyjnych konfliktów w miejscu pracy. Warto zatem zadbać o jego włączenie do kanonu działań podejmowanych przez pracodawcę, np. w ramach programów etycznych, których jednym z celów powinno być promowanie wśród członków organizacji dbałości o higienę psychiczną własną i współpracowników. Może to stanowić preludeum do upowszechnienia koncepcji WLB self-coachingu, który, realizowany przez pracownika samodzielnie w sytuacjach nadwerężających jego poczucie równowagi między życiem osobistym i zawodowym, może stać się pierwszym etapem samopomocy prowadzącym do wzrostu jego komfortu pracy.

Bibliografia

1. Allen D., *Życie i praca. Jak znaleźć czas na wszystko*, Wyd. GWP, Gdańsk 2013.
2. Atkinson M., Chois R., *Wewnętrzna dynamika coachingu. Cykl, sztuka i nauka coachingu*, New Dawn, Warszawa 2009.
3. Bakker A.B., Geurts S., *Toward a dual-process model of work-home interference*, Work and Occupations, Issue 31/2004.
4. Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, w: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy XXI wieku*. Wyd. IPiSS, Warszawa 2004.
5. Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica, Nr 240, Łódź 2010.
6. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
7. Czarkowska L., Wujec B., *Kiedy możliwa jest zmiana? Od struktury sesji do energii zmiany w coachingu*, Coaching Review, nr 1/2011.
8. Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I., *Coaching kadry kierowniczej*, PWN, Warszawa 2010.
9. Frone M.R., Russell M., Cooper M.L., *Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface*, Journal of Applied Psychology, Vol. 77/1992.
10. Gross-Gołącka E., *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga: praca – życie – rodzina*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2008.
11. Hawkins P., *Coaching supervision*, w: Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. (red.), *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, London 2010.
12. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
13. Levi L. *Czy zaharowujemy się na śmierć?* Gazeta Wyborcza, 23-24 marca 2013; *Are We Working Ourselves to Death?*, <http://www.project-syndicate.org/commentary/are-we-working-ourselves-to-death-> (09.01.2014 - data dostępu).
14. Lin N., *Social capital: a theory o social structure and action*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.

15. Mesjasz J., *Zawodowa deformacja osobowości*, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=483> (16.12.2013 - data dostępu).
16. Michel J.S., Kotrba L.M., Mitchelson J., Clark M.A., Baltes B.B., *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32/2011.
17. Misztal B., *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge 1996.
18. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
19. Riedmann A., *Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004–2005*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
20. Robak E., *Kształtowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny cel współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wyd. AGH, Kraków 2010.
21. Seligman A.B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton 1997.
22. Sochańska M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne*, Wrocław, https://careers.uni.wroc.pl/media/uploads/Elastyczne_formy_zatrudnienia_skutki_spoeczne_i_ekonomiczne.pdf (15.01.2014 - data dostępu).
23. Stankiewicz J., Bortnowska H., Łychmus P., *Jak budować bądź podtrzymywać zaufanie klientów wobec banku poprzez jego pracowników?* Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/2/2009.
24. Stankiewicz J., Bortnowska H., Łychmus P., *Conditions necessary to maintain work-life balance of employees - in the light of the research results*, *Management*, Vol. 1/2014.
25. Stankiewicz J., Łychmus P., Bortnowska H., *Deficyty równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym i możliwości ograniczenia ich przez programy WLB*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wrocław 2014.
26. Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
27. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
28. Visser F., Williams L., *Work-life Balance: Rhetoric versus reality?* The Work Foundation, London 2006.
29. Whitmore J., *Coaching for performance. GROWing human potential and purpose*, Nicholas Brealey Publishing, Boston 2009.
30. Wilson C. (), *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa 2010.
31. Zhang J., Liu X., *Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6/2011.