

# BALANSER

OPIS METODYKI

Agata Wittchen-Barełkowska  
Mikołaj Maciejewski

# BALANSER

OPIS METODYKI

Balanser. Kształcenie umiejętności umożliwiających zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (work/life balance)

Agata Wittchen-Barełkowska  
Mikołaj Maciejewski

Innowacja społeczna  
„BALANSER. KSZTAŁCENIE UMIEJĘTNOŚCI UMOŻLIWIAJĄCYCH  
ZACHOWANIE BALANSU POMIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM I PRYWATNYM  
(WORK/LIFE BALANCE)”

zrealizowana została w ramach projektu  
„PO-PO-JUTRZE. Centrum Inkubowania Innowacji Społecznych”.

Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

autorzy:  
Mikołaj Maciejewski, Agata Wittchen-Barełkowska

współpraca:  
Aleksandra Borys, Agnieszka Cieszyńska, Karolina Krawczyk-Sharma,  
Michał Larek, Marianna Piskorz, Teresa Radomska, Paweł Robaszkiewicz,  
Sabina Sadecka, Agnieszka Szymańska

doradztwo:  
Rafał Kamiński, Agnieszka Kozłowska, Iwona Poczobut

ilustracje:  
Katarzyna Nowacka-Jakubowska

korekta:  
Karol Francuzik

projekt graficzny:  
Sylwia Mendyk

Serdeczne podziękowania kierujemy do wszystkich uczestników Warsztatów Balanser, które odbyły się w ramach testowania innowacji. Dziękujemy Wam za cenne podpowiedzi i sugestie, zaangażowanie, współtworzenie i entuzjazm.

## SPIS TREŚCI

1.	Dlaczego zajęliśmy się tematem braku życiowej równowagi?	4
2.	Co to jest Balanser i dla kogo jest innowacja. Przedmiot i cel innowacji, grupy docelowe, opis narzędzi	6
2.1.	Przedmiot innowacji	6
2.2.	Cel innowacji	8
2.3.	Grupy docelowe	11
2.4.	Opis narzędzi	12
3.	Jakie pytania postawiliśmy i jakie hipotezy przyjęliśmy w naszych badaniach. Wnioski z badań	14
3.1.	Praca i życie zawodowe	16
3.2.	Rodzina, partnerstwo, dzieci	18
3.3.	Czas wolny i „czas dla siebie”	19
3.4.	Kryzys i terapia	21
3.5.	Autorefleksja	21
3.6.	Duchowość	22
3.7.	Wnioski z wywiadów, czyli czego dowiedzieliśmy się w pierwszej fazie badań?	23
4.	Jakie są potrzeby odbiorców i jak im sprostać	27
5.	Jak pracować z innowacją i co warto wiedzieć? Metody i techniki	29
5.1.	Scenariusz warsztatów (tutaj mamy obszary i praca z metodyką)	31
5.2.	Narzędziownik	34
5.3.	Kilka słów o stresie	35
6.	Studia przypadków	39
6.1.	Studium przypadku nr 1	40
6.2.	Studium przypadku nr 2	41
6.3.	Studium przypadku nr 3	42
6.4.	Studia przypadków: historie	44
7.	Co daje innowacja Balanser. Efekty kształcenia	46
8.	Bibliografia. Dobór pomocnej literatury	48
9.	Zakończenie	51



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## 1. DLACZEGO ZAJĘLIŚMY SIĘ TEMATEM BRAKU ŻYCIOWEJ RÓWNOWAGI?

Kiedy w listopadzie 2016 roku znaleźliśmy informację o naborze do „Po-po-jutrze” wiedzieliśmy, że chcemy opracować innowację, która będzie miała wymierny, konkretny wpływ na ludzi, którzy nas otaczają.

Nie chcieliśmy po prostu napisać wniosku. Postanowiliśmy, że „Po-po-jutrze” będzie dla nas szansą na zmianę otaczającego świata. Chcieliśmy pracować z tematem, który dotyczy wielu ludzi, który jest częścią naszego własnego doświadczenia, który dobrze znamy i rozumiemy, który jest ważny w otaczającej nas rzeczywistości. Chcieliśmy stworzyć innowację, która kształcąc konkretne umiejętności, realnie wpływa na poprawę życia wielu osób.

Nie musieliśmy zbyt długo szukać takiego tematu. Po krótkim namyśle zdecydowaliśmy, że chcemy zająć się tematem życiowej równowagi i działaniami, które umożliwiają uniknięcie wypalenia zawodowego, ponieważ od kilku lat obserwowaliśmy, jak kolejni ludzie wokół nas toną w nadmiarze rzeczywistości, jak starają się ze wszystkich sił sprostać wielu rolom, jak wiele dają z siebie, czasami niewiele otrzymując w zamian, jak z czasem zaczyna im brakować sił i jak za wszelką cenę nie chcą się do tego przyznać. Widzieliśmy, jak wspaniali ludzie powoli tracą życiową równowagę i zdrowie. Widzieliśmy również, jak wypalenie zawodowe zmienia aktywnych i pełnych sił ludzi w ich totalne przeciwieństwo. Z takimi osobami pracowaliśmy, mieliśmy je w swoich rodzinach, wśród najbliższych przyjaciół i dalszych znajomych. Nie zawsze umieliśmy im pomóc, ponieważ sami również doświadczaliśmy podobnych problemów.

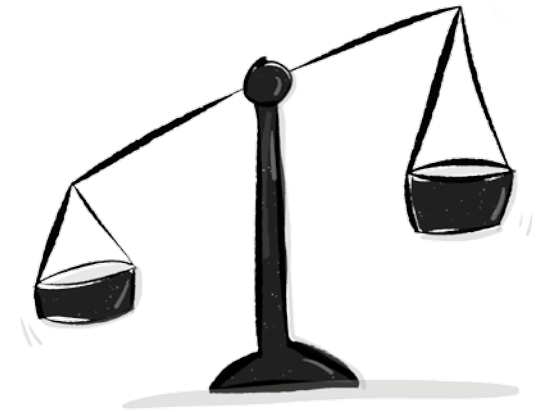
W dzisiejszej rzeczywistości, w której wszystkiego jest za dużo, można niemalże niezauważenie stracić życiową równowagę i poczucie sensu. Doświadczają tego osoby, które nigdy by nie podejrzewały, że wypalenie może stać na ich życiowej drodze.

Dobra wiadomość jest jednak taka, że coraz więcej wiemy o tym, jak działa nasze ciało i nasz umysł i że korzystając z tej wiedzy możemy nauczyć się, jak dbać o siebie, żeby do zachwiania równowagi w naszym życiu nie doszło. Jest to taka sama kompetencja, jak wiele innych i można ją z sukcesem kształcić.

Coraz więcej mówi się o konieczności dbania o swój codzienny dobrostan. Coraz więcej mądrych książek i stron w Internecie porusza ten temat. Jednak wciąż wiele osób, które poszukują wiedzy w tym obszarze, szuka jej po omacku, przędzierając się przez gąszcz informacji.

Postanowiliśmy we współpracy z ekspertami stworzyć proste, łatwo dostępne narzędzie, które będzie pewnego rodzaju przewodnikiem umożliwiającym zachowanie życiowej równowagi. Zależało nam, żeby było oparte na rzetelnej wiedzy, ale jednocześnie możliwe do użycia przez każdego, kto zainteresuje się tematem zachowania życiowej równowagi.

Tak właśnie, po półtora roku pracy, powstał Balanser, który może ułatwić i ulepszyć życie nas wszystkich.



### PODZIĘKOWANIA

Nasza innowacja nie powstałaby, gdyby eksperci, którzy nas wspierali, nie zgodzili się podzielić swoją wiedzą i doświadczeniem.

Za współtworzenie innowacji Balanser bardzo dziękujemy: Aleksandrze Borys, Agnieszce Cieszyńskiej, Karolinie Krawczyk Sharmie, Michałowi Larkowi, Marianie Piskorz, Teresie Radomskiej, Pawłowi Robaszkiewiczowi, Sabinie Sadeckiej i Agnieszce Szymańskiej.

Za inspirujące konsultacje i profesjonalne doradztwo dziękujemy również Agnieszce Kozłowskiej, Iwonie Poczobut i Rafałowi Kamińskiemu.

Serdeczne podziękowania kierujemy także do wszystkich uczestników Warsztatów Balanser, które odbyły się w ramach testowania innowacji. Dziękujemy Wam za cenne podpowiedzi, sugestie, zaangażowanie, współtworzenie i entuzjazm.

## 2. CO TO JEST BALANSER I DLA KOGO JEST INNOWACJA. PRZEDMIOT I CEL INNOWACJI, GRUPY DOCELOWE, OPIS NARZĘDZI

### 2.1. PRZEDMIOT INNOWACJI

Innowacja społeczna Balanser odpowiada na problem braku kompetencji w zakresie zachowania równowagi między życiem osobistym i zawodowym, którego konsekwencją jest zagrożenie wypaleniem zawodowym.

W odpowiedzi na założenia projektu „Po-po-jutrze”, dotyczące ustawicznego kształcenia dorosłych, idei kształcenia się przez całe życie i zdobywania nowych umiejętności postanowiliśmy zwrócić uwagę na ważny, a często zaniedbywany obszar kształcenia kompetencji związanych z zachowaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

System edukacji w Polsce, nastawiony na zdobywanie i kolekcjonowanie wiedzy, najczęściej pomija kształcenie tzw. umiejętności miękkich na dwóch/trzech pierwszych etapach kształcenia. Nieliczni w trakcie studiów mają zajęcia dotyczące np. komunikacji interpersonalnej lub podstaw psychologii, co częściowo może wpłynąć na ich zainteresowanie tematem umiejętności miękkich i ich przydatności w codziennym życiu. Większość osób kończy jednak swoją ścieżkę edukacyjną bez zapoznania się z tym ważnym zestawem umiejętności, które przygotowują do życia i funkcjonowania w środowisku pracy oraz radzenia sobie z sytuacjami stresogennymi.

Niektórzy na własną rękę poszukują informacji na ten temat i sposobów dokończania się w tym obszarze, najczęściej zainspirowani poszukiwaniami znajomych i opowieściami o życiowych zmianach, internetowymi i telewizyjnymi historiami spektakularnych ludzkich przemian czy opowieściami popularnych trenerów. Część z nich wychodzi z tych poszukiwań zwycięsko, docierając do wartościowej wiedzy i poszerzając pole swoich doświadczeń. Część zniechęca się językiem i jakością szkoleń prowadzonych przez przypadkowe osoby, odkładając temat umiejętności miękkich na półkę. Jednak wciąż wiele osób w ogóle nie poświęca uwagi i refleksji temu obszarowi życia, nie dając sobie szansy na poprawę swojej sytuacji zawodowej i osobistej.



Taki stan rzeczy powoduje, że na rynek pracy wchodzi ludzie nieprzygotowani do współdziałania, budowania zespołów, przyjmowania funkcji liderkich i przechodzenia przez sytuacje kryzysowe. Większość kompetencji miękkich zdobywają intuicyjnie, często okupując kolejne działania dużym stresem i narażając się na nadmierną eksploatację. W związku z tym wielu z nich doświadcza zagrożenia wypaleniem zawodowym, przed którym nie umieją się ochronić. Warto dodać, że problem ten dotyczy nie tylko ich życia, ale przekłada się również na życie ich bliskich oraz współpracowników.

Na polskim rynku funkcjonują programy szkoleniowe, coachingowe i usługi trenerskie mające na celu rozwój umiejętności miękkich. Zazwyczaj jednak kojarzone są one z obszarem rozwoju osobistego, a dostęp do takich usług jest dla wielu grup społecznych ograniczony. Pracy z tym obszarem w wielu przedsiębiorstwach, instytucjach i organizacjach nie traktuje się poważnie i niestety wciąż zbyt często kojarzy się ją jako wiedzę przeznaczoną dla liderów wyższej kadry menadżerskiej dużych korporacji.

Innowacja społeczna Balanser powstała z założenia, że umiejętności miękkie, będące orężem każdego współczesnego człowieka w walce z natłokiem otaczających go i dotyczących go spraw można kształcić - tak, jak wiele innych umiejętności w życiu. Wydaje się, że autorefleksja związana z tematem zachowania życiowej równowagi i nabywanie kompetencji w tym obszarze staje się dziś coraz bardziej palącą potrzebą i odpowiedzią na coraz częściej pojawiające się przypadki permanentnego zaburzenia równowagi życiowej. Potrzeba ta dotyczy nie tylko biznesmenów czy menadżerów wyższego szczebla, ale staje się prewencją dotyczącą wypalenia zawodowego w przypadku szerokiego grona osób czynnych zawodowo.

Problem, na który odpowiada innowacja jest problemem wszechobecnym we współczesnej rzeczywistości. Masowo występuje on na rynku i dotyczy wielu osób z różnych środowisk, pracujących zarówno w jednostkach sektora prywatnego, jak i publicznego, czy w jednostkach „trzeciego sektora”.

## 2.2. CEL INNOWACJI

Celem głównym innowacji jest podniesienie jakości życia odbiorców innowacji poprzez nabycie nowej wiedzy i wykształcenie nowych umiejętności z zakresu zachowania życiowej równowagi - work/life balance.

Ten cel możemy rozbić na cele szczegółowe, którymi są:

1. zdobycie przez odbiorców innowacji wiedzy z zakresu work/life balance: radzenia sobie ze stresem, organizacji życia i pracy, zarządzania sobą, asertywności, technik relaksacyjnych, współpracy z innymi ludźmi, odbioru nowych doświadczeń związanych z kulturą i poszerzenia perspektyw poznawczych
2. zdobycie przez odbiorców innowacji nowych umiejętności z zakresu work/life balance: radzenia sobie ze stresem, organizacji życia i pracy, zarządzania sobą, asertywności, technik relaksacyjnych, współpracy z innymi ludźmi, odbioru nowych doświadczeń związanych z kulturą i poszerzenia perspektyw poznawczych
3. świadome wprowadzanie w życie rozwiązań wynikających z nowo nabytych kompetencji przez odbiorców innowacji.

Aby ułatwić zrozumienie celu, który przyświecał nam w pracy nad innowacją można postawić kilka pytań uzupełniających:

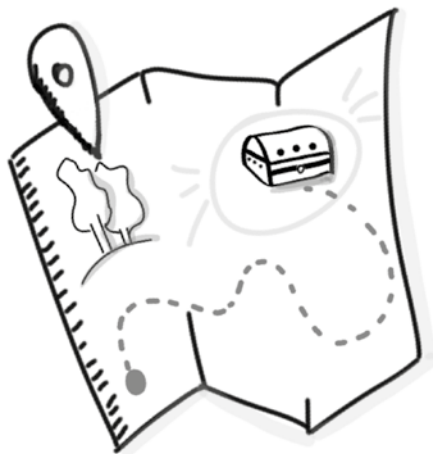
### Co chcemy zmienić?

Chcemy zwiększyć kompetencje użytkowników innowacji w zakresie work/life balance i dzięki temu zmniejszyć potencjalne zagrożenie wypaleniem zawodowym.

### Dla ilu osób przeznaczona jest innowacja? Dla kogo przeznaczona jest innowacja?

Na podstawie testowania prototypów we współpracy z ekspertami opracowaliśmy model innowacji, który może być stosowany przez wiele osób i jest skalowalny na dużą skalę.

Potencjalni odbiorcy innowacji to tysiące osób pracujących w NGO, instytucjach oraz małych i średnich przedsiębiorstwach, a także w innych obszarach np. w korporacjach czy szkolnictwie wyższym.



### Dla jakich osób jest przeznaczona innowacja?

Innowacja wspiera w walce z problemem zachwiania życiowej równowagi trzy grupy odbiorców, które w życiu zawodowym najczęściej są pozbawione profesjonalnego wsparcia w tym zakresie: NGO, pracowników instytucji państwowych, właścicieli i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Może być również używana przez osoby pracujące w innych obszarach, np. w korporacjach czy szkolnictwie wyższym.

### W jaki sposób zrealizowaliśmy naszą innowację?

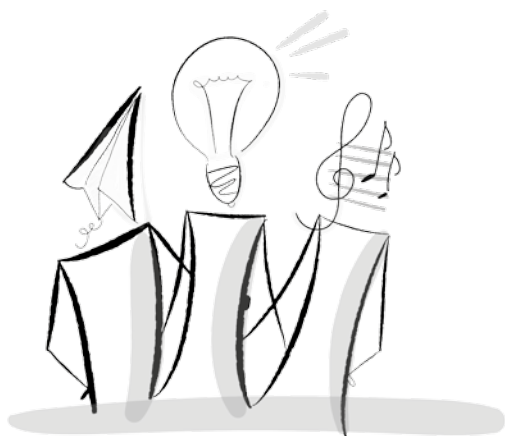
W ramach projektu opracowaliśmy model innowacji, na który składają się opis metodyki, scenariusz warsztatów i narzędzia pomagające w zachowaniu work/life balance. Model innowacji opracowany został we współpracy ze specjalistami oraz na podstawie doświadczeń uczestników z etapów testowania.

Wypracowany model wykorzystuje innowacyjne rozwiązania, zaczerpnięte z zakresu edukacji kulturowej. Kultura była dla nas podstawą do stworzenia wzorców zachowań, umożliwiających budowanie pewności siebie i umiejętności umożliwiających zachowanie życiowej równowagi. Wiele dziedzin kultury ma w sobie potencjał, na podstawie którego można stworzyć łatwo zrozumiałe dla ludzi dorosłych rozwiązania i rozpocząć z nimi pracę dotyczącą konkretnych wartości i jakości mających wpływ na ich życie zawodowe.

Aby osiągnąć założone cele skupiliśmy się na pracy z ekspertami, których wiedza pozwala na przyjrzenie się problemowi zaburzenia życiowej równowagi z różnych punktów widzenia. Do współpracy zaprosiliśmy:

1. psychologa, zajmującego się w swojej praktyce problemem zaburzenia życiowej równowagi, który zaproponował narzędzia umożliwiające refleksję dotyczącą wartości oraz wychodzenia z kryzysów i radzenia sobie z porażkami,
2. specjalistów ds. pracy z ciałem, czerpiących z różnych praktyk (joga, tai chi, choreografia) oraz wiedzy fizjoterapeutycznej, którzy pomogli nam skonstruować narzędzia dotyczące budowania kontaktu z własnym ciałem, czytania jego sygnałów, umiejętności relaksacji i zapobiegania nadwyrężeniu,
3. specjalistów ds. edukacji kulturowej: wykładowcę i pisarza, który pomógł wzorcu i praktyki kulturowe (m.in. storytelling) potraktować jako pole do autorefleksji i poszerzenia zakresu doświadczeń oraz pedagoga teatru, który pomógł wypracować techniki budowania pewności siebie oraz wzmacniania poczucia własnej kreatywności,

4. metodyków, którzy czuwalili nad procesem powstawania innowacji, pracowali z obszarem celów i procesem zmiany oraz zapewnili wypracowywanej innowacji merytoryczną spójność.



Tak dobrany zespół ekspertów pomógł nam w ramach jednej innowacji zgromadzić wiedzę i doświadczenia, których ludzie dotknięci brakiem zawodowej równowagi poszukują, często po omacku, w różnych miejscach i w spotkaniach z różnymi ludźmi. Pozwolił również na potraktowanie problemu braku życiowej równowagi całościowo i przyjrzenie mu się z różnych, nawzajem uzupełniających się i dopełniających perspektyw. W pracy nad innowacją ważne były dla nas zarówno najnowsze zdobycze wiedzy psychologicznej czy neurologicznej, obszar pracy z emocjami, jak i wiedza dotycząca ludzkiego ciała oraz wpływu otoczenia na funkcjonowanie człowieka. Innowację budowaliśmy, szukając punktów wspólnych tych dziedzin i wykorzystując funkcjonujące między nimi połączenia.

Jednocześnie naszej innowacji od samego początku przyświecało podejście zakładające, że zawarte w scenariuszu i w narzędziowniku zadania i treści mają charakter ogólnodostępny, są łatwe do zrozumienia, czytelne i nie wymagają specjalistycznej wiedzy z zakresu dziedzin, którymi zajmują się nasi eksperci. Innowacja w zamierzeniu jest produktem dostępnym dla każdego, kto chce się podjąć autorefleksji i spróbować wprowadzić w swoim życiu i otoczeniu zmiany sprzyjające zachowaniu życiowej równowagi.

### 2.3. GRUPY DOCELOWE

Postanowiliśmy skupić się na wsparciu w walce z problemem braku życiowej równowagi trzech grup odbiorców, które w życiu zawodowym najczęściej pozbawione są profesjonalnej pomocy w tym zakresie: pracowników NGO, pracowników instytucji państwowych (ze szczególnym uwzględnieniem instytucji kultury), właścicieli i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Taki wybór grup docelowych wynika z obserwacji wyżej wymienionych środowisk i dotyczących ich czynników ryzyka, do których zaliczyć można między innymi:

1. pracę na bardzo wysokim poziomie zaangażowania (np. praca związana z konkretną ideą lub pomocą grupom wykluczonym w instytucji pozarządowej)
2. nienormowany czas pracy, przekraczający często ustawowe 40 godzin tygodniowo
3. nieustanna aktywność w obszarze związanym z pracą (np. przysłowiowe „bycie pod telefonem” dla podopiecznych organizacji)
4. kontakt z dużą ilością ludzi i nieustanna aktywność komunikacyjna
5. praca w strukturze, w której tempo i ilość pracy przerastają możliwości zespołu (np. praca w kilkusobowym zespole organizacji pozarządowej, praca w instytucji w niedoszacowanym składzie osobowym, praca w małej, rodzinnej firmie)
6. praca w mało elastycznej strukturze, która uniemożliwia lub utrudnia wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań ułatwiających pracę (wiele instytucji państwowych, w tym instytucje kultury)
7. monotonia pracy, praca w ramach powtarzalnych, niemodyfikowanych schematów
8. duża odpowiedzialność za zespół i podopiecznych (np. organizacje zajmujące się osobami z niepełnosprawnościami, firmy, których funkcjonowanie zapewnia byt całej rodzinie i jest jedynym źródłem utrzymania)
9. brak profesjonalnego wsparcia w zakresie przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i rozwoju kompetencji miękkich (brak środków na szkolenia, brak działów HR, brak profesjonalnego i wiarygodnego monitoringu stanu zdrowia pracowników).

Rozwiązania wypracowane podczas pracy nad innowacją z powodzeniem można jednak wykorzystywać w innych środowiskach, np. w korporacjach i dużych firmach, na uczelniach i w szkołach. Podczas pracy nad innowacją zgłaszali się do nas przedstawiciele tych środowisk sugerując ogromną potrzebę zajęcia się tym tematem w ich miejscach pracy. Zwłaszcza pracownicy uczelni wyższych informowali nas o tym, że w ich środowisku problem zachwiania życiowej równowagi jest bardzo obecny, a jednocześnie lekceważony przez ich przełożonych.

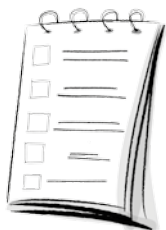
## 2.4. OPIS NARZĘDZI

Wszystkie osoby, które zmagają się z brakiem życiowej równowagi lub zaczynają zauważać w sobie sygnały świadczące o tym, że coraz trudniej zachować im równowagę w pracy i życiu prywatnym, znajdą w naszej innowacji ciekawe informacje oraz propozycje konkretnych rozwiązań, które mogą pomóc w walce o dobre i harmonijne życie.

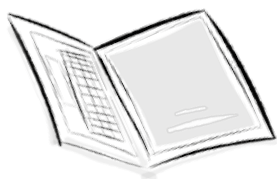
Innowacja składa się z trzech elementów:



**OPISU METODYKI**, czyli opowieści o tym, co udało nam się wypracować i ustalić - w tej części dzielimy się wiedzą i doświadczeniem z przeprowadzonych badań,



**MATERIAŁÓW DO PRZEPROWADZENIA WARSZTATÓW** (ćwiczenia i scenariusze) - w tej części zachęcamy do działania, pracy w grupie i wprowadzania rozwiązań z zakresu work/life balance do swojego środowiska pracy,



**NARZĘDZIOWNIKA** - ta część zawiera ćwiczenia, które możesz wykonywać samodzielnie, żeby utrzymać życiową równowagę. Jedyne, co jest potrzebne, to znalezienie odrobiny motywacji i chęci do praktykowania nowych technik. Stworzyliśmy narzędziownik, żeby każdy, niezależnie od miejsca zatrudnienia i szerebła w strukturze instytucji, firmy czy organizacji, mógł sam podjąć pracę w kierunku stworzenia nowych nawyków, polepszających kondycję psychofizyczną, pozwalających na zachowanie życiowej równowagi i osiągnięcie zadowolenia ze swojego życia.

Z tych trzech elementów można korzystać na kilka różnych sposobów w zależności od potrzeb i życiowej sytuacji:

1. Jeśli jesteś osobą, która indywidualnie poszukuje informacji w temacie work/life balance, możesz przeczytać opis metodyki, zdobyć ciekawą wiedzę i kształcić swoje umiejętności korzystając z narzędziownika. W opisie naszych prac i przeprowadzonych badań znajdziesz historie ludzi, którzy zmagali się z brakiem równowagi i którym udało się wygrać tę walkę. Znajdziesz też historie motywujące do zadbania o siebie i postawienia sobie ważnych pytań. Być może niektóre z naszych opisów będą Ci się wydawały opisami z Twojego życia, miejsca pracy lub historiami ludzi, których znasz. Korzystanie z metodyki i narzędziownika daje Ci możliwość indywidualnej pracy, niezależnie od okoliczności.
2. Jeśli jesteś liderem w instytucji/organizacji/firmie, proponujemy naszą innowację, jako narzędzie do pracy z Twoimi pracownikami i zachęcamy do wdrożenia go w Twoim środowisku pracy. Szczególnie zachęcamy do podjęcia takiej próby:
  - \* właścicieli i/lub kierowników działów mikro, małych i średnich przedsiębiorstw
  - \* dyrektorów, managerów i kierowników działów instytucji państwowych, w tym instytucji kultury
  - liderów organizacji pozarządowych
  - koordynatorów grup wolontariatuszy
  - Pracowników działów HR w dużych przedsiębiorstwach
  - dyrektorów programowych uczelni wyższych, koordynatorów projektów rozwojowych, dyrektorów marketingu/promocji uczelni.Skorzystanie z proponowanych przez nas narzędzi pozwoli Ci zadbać o dobrostan Twoich pracowników i wyprzedzić problemy związane z ich wypaleniem zawodowym. Pracownicy, dbający o work/life balance i lider, który daje dobry przykład w tym obszarze, to czynniki, dzięki którym firmy, instytucje i organizacje pracują sprawniej, efektywniej i z większym poczuciem komfortu, przez co lepiej wywiązują się z postawionych przed nimi zadań. Nasza innowacja propaguje profilaktykę wypalenia zawodowego i jest narzędziowym wsparciem dla osób mających wpływ na rozwój pracowników oraz wspieranie zachowania przez nich równowagi między życiem zawodowym a osobistym.
3. Jeśli pracujesz w firmie doradczo-szkoleniowej i/lub jesteś trenerem, coachem, psychologiem, specjalistą rozwoju osobistego, możesz skorzystać z zebranej przez nas wiedzy (opis metodyki) i wypracowanych narzędzi (scenariusze i ćwiczenia na warsztaty, narzędziownik) i wdrażać je w pracy ze swoimi klientami (grupy zamknięte, klienci indywidualni, klienci biznesowi) i w ramach prowadzonych przez Ciebie warsztatów. Nasze rozwiązania

wyróżniają się na rynku holistycznym podejściem oraz wykorzystaniem metod kreatywnych, związanych z edukacją kulturalną oraz prostotą i łatwością zastosowania. Być może w swojej praktyce zastosujesz tylko niektóre z naszych propozycji. Dzięki otwartej formule możesz stworzyć scenariusz warsztatów idealnie dopasowany do potrzeb Twoich i klientów.

**WAŻNA WSKAZÓWKA:** Ponieważ innowacja Balanser dotyczy ważnych obszarów w życiu każdego człowieka, może stać się silnym bodźcem do przeprowadzenia życiowych zmian i/lub podjęcia ważnych decyzji. Wiele z nich może być trafnych i potrzebnych, jednak dla dobra odbiorców innowacji ważne jest, aby nie były one podejmowane pośpiesznie, lecz po głębszym namyśle, w wyniku dogłębnej autorefleksji. Jeśli korzystasz z innowacji, jako lider lub szkoleniowiec, porozmawiaj o tym z uczestnikami warsztatów. Proponujemy wprowadzić zasadę, że uczestnicy warsztatów w ciągu 30 dni od ich przeprowadzenia nie wprowadzają w swoim życiu nagłych zmian i nie podejmują decyzji mogących mieć poważne konsekwencje (np. zmiana pracy, rozwód), lecz dają sobie czas na ich przemyślenie i spojrzenie na nie z dystansem przed wprowadzeniem w życie. Jeśli korzystasz z innowacji indywidualnie, pracując z narzędziownikiem, zastosuj tę samą zasadę.

Teraz, kiedy już jasne jest dlaczego i po co powstała nasza innowacja oraz, jak możesz z niej skorzystać, przechodzimy do części związanej ze zgromadzoną przez nas wiedzą i przeprowadzonymi badaniami. Zależy nam, żebyś przed pracą nad sobą lub ze swoim zespołem poznał kilka ważnych faktów na temat tego, co robi z nami zachwianie życiowej równowagi i jakie mogą być jego konsekwencje. Dzięki temu będziesz rozumiał narzędzia, z których zdecydujesz się skorzystać.

### 3. JAKIE PYTANIA POSTAWILIŚMY I JAKIE HIPOTEZY PRZYJĘLIŚMY W NASZYCH BADANIACH. WNIOSKI Z BADAŃ

Przede wszystkim trzeba powtórzyć, że problem, który podjęliśmy w pracy nad innowacją - zaburzenie życiowej równowagi jest problemem powszechnym. Dlatego tak ważne są próby wypracowania rozwiązań, które mogą temu problemowi przeciwdziałać. W Polsce prowadzone są badania dotyczące wypalenia zawodowego. W Krakowie zespół pod kierownictwem dr Krystyny Golonki pracuje nad projektem „Wypalenie zawodowe z perspektywy neuronalnej - analiza wskaźników elektrofizjologicznych z zastosowaniem gęstego zapisu EEG” (<http://projekt-burnout.wzks.uj.edu.pl>).

Wydaje się jednak, że wciąż za mało mówi się o codziennych problemach z utrzymaniem równowagi między życiem zawodowym a osobistym, zwłaszcza w odniesieniu do niektórych środowisk, które przez wielu kojarzone są raczej z pracą przyjemną i niewyczerpującą.

Dlatego nasza praca nad innowacją rozpoczęła się od diagnozy środowisk zawodowych, które w powszechnej świadomości nie funkcjonują, jako środowiska zagrożone tym problemem. Brak życiowej równowagi i będące jego konsekwencją wypalenie zawodowe najczęściej kojarzone jest z pracą w korporacji. W ostatnich latach zaobserwować można jednak ciekawe zjawisko - niektóre korporacje w trosce o swoją przyszłość zaczynają wprowadzać praktyki mające na celu przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu swoich pracowników. Coraz powszechniejsze staje się wsparcie w obszarze zachowania równowagi poprzez szkolenia, przestrzeganie czasu pracy, wsparcie dotyczące rodzin pracowników czy wprowadzanie rozwiązań umożliwiających łączenie pracy i życia prywatnego (np. praca z domu w niektóre dni tygodnia).

Okazuje się natomiast, że systematycznego wsparcia w tym obszarze brakuje w środowiskach zawodowych związanych z instytucjami państwowymi, kulturą, organizacjami pozarządowymi, mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Na etapie przygotowywania projektu przeprowadziliśmy w ramach diagnozy rozmowy z pracownikami trzeciego sektora, instytucji kultury i osobami samozatrudnionymi lub pracującymi w małych, rodzinnych firmach. Większość z nich deklarowała duże zainteresowanie projektem mającym na celu działania dotyczące zachowania życiowej równowagi, jednocześnie przyznając, że zauważa u siebie symptomy zachwiania tej równowagi i obawia się zagrożenia wypaleniem zawodowym w przyszłości. Z tego powodu przyjęliśmy hipotezę, że ludzie pracujący w wybranych przez nas obszarach są w podobnym stopniu zagrożeni wypaleniem zawodowym, jak osoby pracujące w korporacjach czy dużych przedsiębiorstwach.

Aby innowacja mogła spełnić założone cele, o których pisaliśmy wyżej, musieliśmy dowiedzieć się jak najwięcej od badanych osób. W efekcie konsultacji z ekspertem ds. badań, postawiliśmy badanym następujące pytania:

1. Jak wygląda Twoje życie codzienne?
2. Co jest dla Ciebie ważne w życiu? Jakie obszary życia i wartości znajdują się w Twoim kręgu zainteresowania?
3. Jakie sytuacje, mogące być przyczyną zaburzenia życiowej równowagi w pracy i w życiu prywatnym, najczęściej Cię dotyczą?
4. Jakie są według Ciebie najczęstsze przyczyny zachwiania/braku życiowej równowagi? Co może prowadzić do wypalenia?

Sprawdzaliśmy też:

1. Czy potencjalni odbiorcy naszej innowacji zdają sobie sprawę z faktu, że ich również może dotyczyć problem zaburzenia życiowej równowagi i zagrożenia wypaleniem zawodowym?
2. Jaki jest poziom autorefleksji i samoświadomości naszych potencjalnych odbiorców? Czy takie obszary w ogóle są dla nich ważne? Czy poświęcają im uwagę i czas?
3. Czy nasi odbiorcy w przypadku sytuacji kryzysowej związanej z zachwianiem życiowej równowagi wiedzą, gdzie szukać informacji na ten temat i profesjonalnej pomocy?
4. W jaki sposób potencjalni odbiorcy innowacji chcieliby otrzymać pomoc w przypadku zdiagnozowania u siebie braku równowagi życiowej? Co według nich może temu problemowi przeciwdziałać? Z jakich rozwiązań chcieliby korzystać?

Przeprowadziliśmy pogłębione wywiady z przedstawicielami środowisk zawodowych, dla których zdecydowaliśmy się stworzyć innowację. Wspólnie tworzyliśmy mapy myśli, obrazujące badany przez nas obszar i za pomocą narzędzi zaczerpniętych m.in. z design thinking doprecyzowaliśmy poszczególne, interesujące nas zagadnienia. Wśród naszych rozmówców były osoby w różnym wieku, mężczyźni i kobiety, pracownicy instytucji kultury, NGO, osoby samozatrudnione, osoby łączące samozatrudnienie z pracą naukową w zespole badawczym, osoby będące właścicielami małych przedsiębiorstw z różnych branż, osoby w związkach małżeńskich i osoby stanu wolnego, osoby hetero i homoseksualne, rodzice i osoby bezdzietne.

Przeprowadzone wywiady pozwoliły na pozyskanie informacji, którymi chcemy się podzielić. Dla ułatwienia uporządkowaliśmy je w ramach kilku obszarów, które najczęściej pojawiały się w rozmowach z badanymi osobami. Czytając o nich, wyobraź sobie swoje odpowiedzi na powyżej przedstawione pytania. Jak wygląda każdy z wymienionych obszarów w Twoim życiu? Może ważne są dla Ciebie jakieś inne obszary, o których nie mówili nasi respondenci? Co mógłbyś dodać do refleksji o ważnych obszarach w odniesieniu do swojego życia i życia osób, które otaczają Cię na co dzień?

### 3.1. PRACA I ŻYCIE ZAWODOWE

Dla większości naszych rozmówców praca była dominującym obszarem życia, który w niektórych przypadkach zajmował ponad połowę tworzonej mapy. Zazwyczaj obszar ten był wymieniany i zaznaczany jako pierwszy, rozmówcy poświęcali mu dużo czasu i szczegółowo go omawiali. Chętnie dzielili się refleksjami i informacjami mówiąc zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych stronach życia zawodowego. Dla większości naszych rozmówców praca była źródłem życiowej

satysfakcji, nawet w przypadkach, kiedy ewidentnie wiązała się z przemęczeniem i nadmiernym obciążeniem obowiązkami. Niektórzy postrzegali ją jako sposób na zdobycie życiowej niezależności i wysokiej pozycji społecznej (zwłaszcza przedsiębiorcy). Dla wszystkich bardzo ważne było poczucie sensu wykonywanej pracy. Rozmówcy podkreślali również, że bardzo ważny jest dla nich szacunek przełożonych wobec wykonywanej przez nich pracy - często mówili o tym, że nie czują się docenieni przez ludzi, z którymi pracują, co obniża ich motywację.

Na etapie pierwszej diagnozy zakładaliśmy, że jednym z głównych czynników, który przyczynia się do zaburzenia równowagi życiowej jest nadmiar zadań w pracy i spowodowane tym przemęczenie. Część wywiadów potwierdziła taką tezę, wskazując jednocześnie dwa typy osób, które czuły się nadmiernie obciążone pracą. Jednym z nich były najczęściej osoby prowadzące działalność gospodarczą. Nawet w przypadku zatrudniania innych osób zazwyczaj mówiły one o nadmiarze obowiązków i pracy od rana do nocy, często związanej z dużym zmęczeniem. Drugim typem były osoby pracujące najczęściej w instytucjach, które mówiły nie tylko o nadmiarze zadań, ale jako duże obciążenie wskazywały również złą komunikację, nieadekwatny do sytuacji podział zadań i brak skutecznego zarządzania zadaniami. Te czynniki powodowały, że nie tyle ilość pracy, co zagadnienia związane ze źle zorganizowaną pracą zespołową były odpowiedzialne za poczucie przemęczenia.

O ile osoby pierwszego typu potrafiły sobie często poradzić z sytuacjami związanymi z nadmiarem zadań, kompensując nadmierny wysiłek odpoczynkiem w innych momentach, o tyle osoby drugiego typu najczęściej były mocno sfrustrowane zaistniałą sytuacją i nie widziały raczej sposobów na jej zmianę. Czasami pojawiał się nawet wątek związany z myślami o zmianie pracy z powodu niewydolnej i źle zorganizowanej struktury, z którą nic się nie da zrobić.

Niezwykle ciekawym wnioskiem, który pojawił się podczas przeprowadzania diagnozy, było stwierdzenie, że do zaburzenia równowagi życiowej przyczyniają się nie tylko czynniki związane z przepracowaniem i nadmiernym obciążeniem, lecz również ich przeciwieństwa: monotonia i nuda, której niektórzy rozmówcy doświadczali w pracy. Brak wyzwań, powtarzalność wykonywanych zadań, brak możliwości rozwoju, brak poczucia sensu i misji w pracy były czynnikami, które działały na rozmówców negatywnie i powodowały coraz większe zniechęcenie i znużenie - potencjalnie również mogły prowadzić do zachwiania życiowej równowagi i zagrożenia wypaleniem zawodowym.

W rozmowach jako czynnik obciążający często pojawiała się również kwestia odpowiedzialności za wykonywaną pracę, zwłaszcza jeżeli praca ta była związana z pomaganiem innym lub organizacją wydarzeń, podlegających ocenie przez szerokie grono osób.

W wywiadach wielokrotnie pojawiał się również wątek związany z brakiem wsparcia ze strony przełożonych: począwszy od złego zarządzania, przez nieumiejętne przydzielanie zadań, brak refleksji nad realizowanymi działaniami, ignorancję, niekompetencję czy brak szacunku wobec pracowników. W przypadku osób samozatrudnionych konflikt z szefem lub nadużycia popełniane przez przełożonego były jedną z najczęstszych przyczyn, która mobilizowała ludzi do założenia własnej działalności. W przypadku osób pracujących w instytucjach większość z nich czuła się bezradna wobec braku lidera z prawdziwego zdarzenia i spiętrzonej biurokracji. Część z nich mówiła o poczuciu „dojścia do ściany” w sytuacji zawodowej i rozważała zmianę zatrudnienia.

### **3.2. RODZINA, PARTNERSTWO, DZIECI**

Większość osób, z którymi przeprowadzone zostały wywiady żyła w stałych związkach małżeńskich lub partnerskich, część osób była rozwiedziona, mniej więcej jedna trzecia rozmówców miała dzieci.

Obszar związany ze związkiem/partnerem/rodziną pojawiał się w rozmowie najczęściej drugi - zaraz po pracy. Zdecydowanie nabierał on znaczenia w momencie, kiedy rozmówca był rodzicem - obecność dzieci w znaczący sposób powodowała wzrost ważności tego obszaru. Co ciekawe, dało się zauważyć, że obecność dzieci, wymuszająca organizację czasu nastawioną nie tylko na rozmówcę/czynię najczęściej wpływała pozytywnie na zarządzanie czasem. Ułatwiała też postawienie granic między życiem zawodowym i prywatnym i rozgraniczenie/pogodzenie funkcjonowania w tych dwóch obszarach. Żaden z rozmówców, który był rodzicem nie poświęcał czasu związanego z rodziną na rzecz zadań zawodowych. W przeciwieństwie do osób bezdzietnych, pozostających w związkach, które często poświęcały pracy dużo więcej czasu niż partnerowi.

Osoby bezdzietne były zdecydowanie bardziej skupione na pracy i najczęściej to właśnie praca była głównym tematem rozmowy. Bardzo często partner/małżonek, a co za tym idzie związek, był przez rozmówców opisywany w kontekście czasu wolnego, co przy zdecydowanym primacie zagadnień związanych z życiem zawodowym powodowało, że relacja z drugą osobą ewidentnie schodziła na drugi plan. Żaden z rozmówców, który nie miał dzieci nie wymienił swojego małżeństwa/związku jako pierwszego i najważniejszego obszaru w swoim życiu. W żadnym z wywiadów nie został również wymieniony jako ważny czy priorytetowy obszar życia seksualnego.

W przypadku osób mających dzieci bardzo wyraźnie zaznaczała się tendencja, żeby z jednej strony jak najlepiej zadbać o nie, lecz z drugiej strony nie poświęcić się całkowicie tej sferze życia, pamiętając o innych ważnych obszarach i realizować się również na innych płaszczyznach niż macierzyństwo czy ojcostwo.

Czasami refleksje na ten temat były obarczone poczuciem winy związanym z niewystarczającą ilością czasu poświęcanego dzieciom - prawidłowość ta dawała się zauważyć zwłaszcza w przypadku osób samotnie wychowujących dzieci.

### **3.3. CZAS WOLNY I „CZAS DLA SIEBIE”**

Większość osób, z którymi rozmawialiśmy podkreślała, że czas wolny jest dla nich bardzo ważny, ale często nie mogą sobie pozwolić, żeby zadbać o ten obszar swojego życia ze względu na przerost zobowiązań zawodowych. Problem ten pojawiał się w rozmowach z przedstawicielami wszystkich grup docelowych.

Czas wolny, oznaczający czas poza pracą, inaczej opisywany był przez osoby żyjące w związkach i samotne, a inaczej przez osoby, które miały rodziny i dzieci. W przypadku osób z pierwszych dwóch kategorii czas wolny był najczęściej nastawiony na sprawianie sobie przyjemności: uprawianie sportu, podróżowanie, poświęcanie się różnym hobby, jazdę samochodem, gotowanie i jedzenie. Kwestie związane z odżywianiem, przygotowywaniem i celebrowaniem posiłków pojawiły się prawie w połowie wywiadów, pokazując dużą świadomość żywieniową rozmówców. W przypadku niektórych zagadnienia związane z dietą łączyły się z wyzwaniem sportowymi. Dla innych jedzenie było czystą, nieskrępowaną żadnymi ograniczeniami przyjemnością. Związek z bliską osobą również często był opisywany przez pryzmat wspólnego spędzania czasu wolnego, przygotowywania i jedzenia posiłków.

W tej grupie dało się zauważyć ciekawe zjawisko (dotyczące przede wszystkim przedsiębiorców): część z nich, korzystając z możliwości, jakie dawało samozatrudnienie bardzo rygorystycznie pilnowała, żeby dbać o czas wolny. Sytuacje związane z nadmiarem obowiązków były przez nich traktowane jako tymczasowe trudności do przejścia i zależało im, aby nie przechodziły w stan chroniczny. Często osoby te wykazywały się dużą samodyscypliną w dbaniu o siebie - uprawiały sport, dobrze się odżywiały, najczęściej miały też bardzo jasno wytyczone cele i wiedziały, co chcą osiągnąć. Momenty związane z nadmiarem pracy kompensowały sobie po wykonaniu zadania (np. nagroda w postaci podróży). Najczęściej praca była dla nich bardzo ważną dziedziną życia. Podkreślali jako wielką wartość niezależność osiągniętą dzięki samozatrudnieniu. Jednocześnie paradoksalnie nie mieli przywiązania do pracy, którą wykonywali. Działalność była dla nich raczej narzędziem do osiągnięcia sukcesu i potrafili sobie wyobrazić sprzedaż utworzonej firmy w celu osiągnięcia zysku i zajęcie się zupełnie nowym przedsięwzięciem. Można powiedzieć, że osoby te były bardzo zaangażowane w sam proces pracowania, ale nie w dziedzinę, z którą się związali i która była ich pasją.



Inaczej wyglądała kwestia czasu wolnego u osób, które zdecydowały się założyć firmę związaną z ich pasją, z tym, co naprawdę lubiły i co sprawiało im w życiu przyjemność - najczęściej przeprowadzane wywiady pokazywały, że czas przeszły jest tu niestety uzasadniony. Te osoby znacznie gorzej radziły sobie ze stawianiem granic między życiem prywatnym i zawodowym, poświęcały coraz więcej czasu swojej pracy-pasji, kosztem czasu wolnego. Często mówiły o bardzo dużym zmęczeniu, o tym, że w jakimś stopniu praca zabija obszar, który do tej pory był ich największą pasją, ponieważ z powodu zajmowania się firmą nie mają czasu na to, żeby uprawiać tę pasję bezinteresownie, dla własnej przyjemności. Temat odpoczynku i czasu wolnego odkładały wciąż na później, przyniciem nawałem nieustannie piętrzących się obowiązków. Często też brały na siebie nowe zadania, nie ukończywszy jeszcze poprzednich, nie umiały odmówić w przypadku pojawiającej się kolejnej okazji do współpracy, co powodowało rodzaj błędnego koła i nie pozwalało na prawdziwy wypoczynek. Osoby te często nawet prywatne wyjazdy w czasie wolnym starały się połączyć w jakiś sposób z pracą i możliwością realizacji kolejnego zadania (np. spotkanie z osobą ważną ze względów zawodowych przy okazji prywatnego wyjazdu). Wydaje się, że zdecydowanie częściej znajdowały się w kondycji związanej z przemęczeniem czy wręcz wyczerpaniem i co gorsza najczęściej nie widziały u siebie sygnałów związanych z tym stanem lub wypierały je, jeśli zdawały sobie z nich sprawę.

W niektórych wywiadach, na szczęście w niewielu, pojawiały się nawet takie głosy, że dane osoby są zbyt zmęczone, żeby odpocząć - w rozumieniu podejmowania jakichkolwiek aktywności związanych z wypoczynkiem. Niektóre z nich, wybierając się w podróż w czasie wolnym, nie były w stanie korzystać z uroków podróżowania, ponieważ przez dwa tygodnie urlopu głównie spały, próbując w czasie wolnym zregenerować zdecydowanie nadszarpnięte rezerwy energii życiowej.

Czas wolny inaczej realizował się w przypadku osób będących rodzicami. Zazwyczaj dzielił się wtedy na dwa obszary: czas poświęcany rodzinie/dzieciom i czas

poświęcany sobie samemu. Zazwyczaj rozmówcy wkładali dużo wysiłku, żeby ten drugi obszar wygospodarować, dając pierwszeństwo czasowi spędzanemu z dziećmi. Ciekawą obserwacją było, że ludzie, którzy mieli mniej czasu na poświęceniu go samemu sobie bardzo o niego walczyli, starając się za wszelką cenę choć czasami wyjść gdzieś samemu lub z mężem/żoną/partnerem/partnerką, wybrać się w podróż bez dzieci, znaleźć chwilę przed snem na czytanie książki czy wygospodarować choć raz w tygodniu czas na uprawianie sportu. Osoby te bardzo doceniały takie chwile i podkreślały ich ważność w życiu.

Wśród rozmówców niewiele było osób posiadających zwierzęta domowe, ale dało się zauważyć, że miało to pozytywny wpływ na wygospodarowywanie czasu wolnego - np. spacer z psem, a często również na relację z partnerem - wspólne spacerowanie, wspólna opieka nad zwierzęciem.

### 3.4. KRYZYS I TERAPIA

Ciekawe obserwacje przyniosły wywiady z osobami, które doświadczyły w życiu poważnych sytuacji kryzysowych (rozwód, problemy ze zdrowiem, poważne zachwianie równowagi życiowej) i zdecydowały się na terapię. Rozmówcy ci byli bardzo świadomi wagi zachowania równowagi życiowej i najczęściej posiadali narzędzia, które pozwalały im dobrze o sobie zadbać. Lepiej potrafiły organizować sobie czas - zarówno ten zawodowy, jak i ten prywatny, potrafiły określić swoje priorytety, z większą odwagą stawiały granice, działały według jasnej dla nich samych skali wartości. Najczęściej były bardzo oddanymi i zaangażowanymi pracownikami, ale wyraźnie dawało się zauważyć, że praca była dla nich tylko jednym z życiowych obszarów i nie zabierała miejsca/przestrzeni innym aktywnościom. Osoby te nie uzależniały swojej wartości od wykonywanej pracy i piastowanego stanowiska. Miały w sobie zazwyczaj dużo spokoju, były stabilne, pewne siebie i z radością opowiadały o swoim życiu. Chętnie realizowały swoje pasje i nie przywiązywały nadmiernej wagi do opinii innych ludzi na ich temat. Mimo pojawiających się co jakiś czas trudności (np. związanych z rodzicielstwem) cieszyły się swoim życiem i miały pozytywne nastawienie do rzeczywistości.

### 3.5. AUTOREFLEKSJA

Sam fakt rozmowy i sporządzania mapy myśli był momentem autorefleksji dla większości rozmówców. Czasami dochodziło do zabawnych sytuacji, w których osoby udzielające wywiadu same zaskakiwały siebie pewnymi stwierdzeniami (np. nigdy o tym nie myślałem, ale teraz muszę stwierdzić/powiedzieć że...).

Niezwykle ciekawa była obserwacja, że tylko jedna z osób, z którymi rozmawialiśmy wyznaczyła na mapie obszar, który nazwała „ja” i który był związany z autorefleksją nad sobą samym i światem. Mówiąc o tym obszarze osoba ta mówiła

zarówno o refleksjach dotyczących tego, w jakim momencie swojego życia jest, co już osiągnęła i co chciałaby jeszcze osiągnąć, jakie są jej relacje z innymi i jaką jest osobą, o tym, co jest dla niej w życiu ważne, jak i o refleksjach dotyczących współczesnej rzeczywistości, kierunku przemian, które ją otaczają. Był to również obszar związany z filozoficznymi rozważaniami nad istnieniem we wszechświecie i ludzką egzystencją. Rozmówca ten podkreślał ważność tego obszaru w swoim życiu i jego wpływ na podejmowane przez siebie działania.

W przypadku pozostałych wywiadów wątek autorefleksji przejawiał się niejako w tle innych obszarów. Zazwyczaj momentem skłaniającym do autorefleksji były sytuacje kryzysowe (np. czy na pewno robię wszystko tak, jak powinienem, skoro nie osiągam zamierzonych efektów; może to jest jednak bez sensu; denerwuje mnie to, że nie mam na to wpływu). Zazwyczaj jednak można było odnieść wrażenie, że rozmówcy tak bardzo są zajęci bieżącymi sprawami i wydarzeniami, że brakuje im czasu na refleksję nad podejmowanymi działaniami i planowanie kolejnych. Ich wysiłki skupiały się przede wszystkim na bieżącej rzeczywistości. Niewielu mówiło o planach i celach, które chcieliby zrealizować. Część osób wprost deklarowała, że ma problem z określeniem swoich dalszych działań i wyborów i że mimo niezadowolenia z bieżącej sytuacji, najczęściej zawodowej, nie widzą na razie wyjścia z sytuacji, w której tkwią, ponieważ nie mają na siebie i dalsze działania żadnego pomysłu. Wiele osób obawiało się też skutków swoich potencjalnych działań i nie wierzyło w siebie, co powodowało, że nie podejmowały one próby zmian swojego dotychczasowego położenia. Niektórych powstrzymywała od zmian odpowiedzialność za rodzinę i obawa, że zmiana istniejącej sytuacji w razie niepowodzenia negatywnie odbije się również na życiu prywatnym. Takie stanowisko zdecydowanie częściej przyjmowały osoby będące rodzicami, niż osoby bezdzietne.

### 3.6. DUCHOWOŚĆ

Tylko jedna z osób, z którymi rozmawialiśmy jako ważny obszar w swoim życiu i punkt odniesienia wskazała duchowość i praktykę religijną. Dla tej osoby religia była wyznacznikiem życiowych wartości. Spajała także jej związek - praktyka religijna była ważna dla obu małżonków. Można było odnieść wrażenie, że życie codzienne tej osoby jest spójne i spokojne, podporządkowane prawom wyznawanej przez nią religii. Nie obfitowało w zaskakujące wydarzenia, ale dawało przestrzeń do samorozwoju i realizacji zawodowej. W przeciwieństwie do niektórych rozmówców, w przypadku których można było odnieść wrażenie zagubienia i chaosu, ta osoba sprawiała wrażenie życia w harmonii ze sobą, innymi i wyznawanymi przez siebie wartościami.

Pozostali rozmówcy nie robili w wywiadach odniesień do kwestii duchowości. Część z nich wyróżniała obszar samorozwoju i w tym obszarze mówiła o lekturach czy działaniach sprzyjających samodoskonaleniu. Działania te nie były

jednak związane z odniesieniem do transcendencji i religii. Miały jednak za punkt odniesienia wartości takie, jak szacunek dla innego człowieka i środowiska, tolerancja, pokora, dobre relacje z innymi ludźmi, chęć nauczenia się czegoś nowego i poszerzenia swojej wiedzy.

### 3.7. WNIOSKI Z WYWIADÓW, CZYLI CZEGO DOWIEDZIELIŚMY SIĘ W PIERWSZEJ FAZIE BADAŃ?

Wszystkie osoby, z którymi przeprowadziliśmy wywiady nie wiedziały, czego dotyczy planowana przez nas innowacja. Nasze rozmowy dotyczyły ich codziennego życia, codziennych przyzwyczajeń i nawyków. Pozwoliło to na przeprowadzenie otwartych rozmów, które nie były od początku ukierunkowane tylko w jedną stronę. Dzięki temu rozmówcy swobodnie poruszali się po ważnych dla nich obszarach i opowiadali nam o nich.

Dopiero w ostatniej części wywiadu, pod koniec rozmowy ujawnialiśmy, czego dotyczy innowacja (zachowanie życiowej równowagi, przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu) i pytaliśmy o to, czy to zagadnienie jest dla naszych rozmówców interesujące, jak oceniają swoją życiową równowagę, jak i gdzie szukali by pomocy w przypadku jej zachwiania i z jakich rozwiązań chcieliby w takiej sytuacji skorzystać. Odpowiedzi, które uzyskaliśmy były dla nas momentami zaskakujące.

Mężczyźni w większości deklarowali, że nie mają problemu z zachowaniem życiowej równowagi, nawet jeśli stworzona we współpracy z nimi mapa pokazywała, że praca jest obszarem zajmującym zdecydowanie największą część ich życia (jeden z rozmówców deklarował, że jest to ok. 90% czasu, którym dysponuje, oprócz snu). Mówili o tym, że potrafią zbalansować duże zaangażowanie zawodowe poprzez choćby krótkie skupienie się w wygospodarowanym czasie wolnym na swoich przyjemnościach. Odczuwali też bardzo dużą satysfakcję z pracy i przestrzegali siebie, jako osoby w dobrej kondycji psychicznej. Taka sytuacja dotyczyła mężczyzn żyjących samotnie, jak również rozmówców, którzy byli w związkach partnerskich/małżeństwach.

Do bezradności w obszarze zachowania życiowej równowagi częściej przyznawały się kobiety, które podczas wywiadów mówiły o zbyt dużym obciążeniu zadaniami, zwłaszcza w życiu zawodowym. Częściej były też niezadowolone z pracy, choć ich frustracja (jeśli pracowały w instytucji lub organizacji) dotyczyła przede wszystkim współpracy w zespole, przydzielania zadań, nieudolnej koordynacji działań, braku poczucia misji, a co za tym idzie sensu wykonywanych działań. W niektórych przypadkach pojawiały się również znużenie i zniechęcenie monotonną pracą.

Kobiety, które były przedsiębiorcami, deklarowały często duże zmęczenie, chwilaми zniechęcenie związane z ilością formalności przy prowadzeniu firmy. Wydaje

się też, że podchodziły do pracy bardzo ambicjonalnie, nie dając sobie prawa do słabości i porażek. Nawet w przypadku wyraźnych objawów zaburzenia równowagi życiowej i symptomów zagrożenia wypaleniem zawodowym, deklarowały, że dają sobie radę i nie zamierzały zmienić sposobu swojego działania.

Część rozmówców, deklarujących duże zaangażowanie w pracę, wspominało „między wierszami” o problemach zdrowotnych (ból głowy, ból brzucha, bezsenność). Nie wiązały one jednak tych problemów z zaangażowaniem zawodowym.

Większość osób jako pierwsze źródło informacji, po które sięgnęłyby w razie poczucia zagrożenia wypaleniem wskazywała Internet, przy czym nie potrafiła sprecyzować, gdzie dokładnie poszukiwałyby tych informacji.

Pytaliśmy również o to, jaką formę powinna według nich mieć innowacja, która miałaby ludzi wspierać w zachowaniu życiowej równowagi i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu. Proponowaliśmy różne potencjalne formy: kurs internetowy, platformę internetową, newsletter, warsztaty, szkolenia, konsultacje (w tym również konsultacje on-line). Wydawało nam się, że formatami, po które chętnie będą sięgać zapracowani ludzie będą formaty kursów internetowych, regularnie dostarczanych, a jednocześnie umożliwiających samodzielną pracę w dowolnym momencie. Większość naszych rozmówców nie potwierdziła tej hipotezy. Wręcz przeciwnie - wyraźnie mówili, że największą wartością innowacji będzie możliwość spotkania innych ludzi mających podobny problem (praca w grupie) i ludzi, którzy mogą się podzielić konkretną wiedzą w tym obszarze. Wszystkie formy internetowej komunikacji były przez naszych rozmówców zdyskwalifikowane („jestem zapisany na wiele newsletterów i żadnego z nich nawet nie otwieram”, „w nawale zadań nie miałbym czasu, żeby pilnować, kiedy przychodzi newsletter”, „sama miałabym trudności z motywacją do podjęcia zadań”). Rozmówcy zgodnie podkreślali jako największy czynnik motywacyjny pracę w grupie oraz spotkanie ze specjalistą/ekspertem/trenerem, a co za tym idzie możliwość swobodnej komunikacji. Jako wartość dodaną rozmówcy wskazywali możliwość spotkania ludzi, którzy mają podobne historie, podobne problemy, pracują w podobnym środowisku i będą potrafili wykazać się wzajemnym zrozumieniem i wsparciem.

Wnioski z wywiadów pozwoliły na postawienie następujących hipotez badawczych, które sprawdziliśmy, zrewidowaliśmy i opracowaliśmy na etapie inkubacji innowacji, szczególnie podczas dwóch etapów testowania:

1. Przyczyny zachwiania życiowej równowagi są tak różne, jak różni są ludzie. Można wyróżnić zespół czynników, które podwyższają ryzyko zachwiania życiowej równowagi i zagrożenia wypaleniem zawodowym, ale w zależności od danej osoby i środowiska pracy czynniki te będą bardzo różnie

oddziaływać. Czynniki, który jest stresujący dla jednej osoby, może być w ogóle nie dostrzegany przez inną osobę. Podobny skutek mogą wywoływać czynniki pozornie ze sobą sprzeczne (duża ilość zadań, nadmierne obciążenie vs. mała ilość zadań, nuda, brak wyzwań). Dlatego nie wystarczy pracować z samymi czynnikami ryzyka. W tym kontekście narzędzia takie jak planowanie i organizacja pracy czy zarządzanie czasem wydają się przydatne, ale zdecydowanie niewystarczające. Trzeba niejako wyprzedzić sytuację, w której czynniki ryzyka pojawiają się w życiu potencjalnych odbiorców naszej innowacji i umocnić w nich lub pozwolić im odkryć te cechy, umiejętności i zachowania, które pozwolą zachować równowagę życiową i wystrzeżać się kryzysów. Innowacja powinna być niejako barometrem, który pozwala użytkownikom monitorować stan życiowej równowagi. Powinna dawać też narzędzia do zachowywania tej równowagi, życia w dobrostanie, dbania o siebie. Powinna zatem przede wszystkim skupić się na prewencji rozumianej jako budowanie, wzmacnianie i wspomaganie życiowej równowagi, a nie tylko jako przeciwdziałanie czynnikom ryzyka. Powinna również dostarczyć użytkownikom wiedzy i narzędzi na czas kryzysu - żeby na wypracowanej podstawie dbania o swój dobrostan mogli oni w razie trudnych sytuacji w życiu zawodowym lub prywatnym zareagować adekwatnie do swoich potrzeb.

2. Aby móc pracować w obszarze prewencji i wzmacniania życiowej równowagi należy najpierw podkreślić ważność tego obszaru i „zrobić dla niego miejsce” w życiu potencjalnych odbiorców i użytkowników. Pierwszym zadaniem innowacji musi być stworzenie przestrzeni na refleksję, zatrzymanie się i zrewidowanie codzienności, przy jednoczesnym podkreślaniu wartości takiej refleksji i jej celowości w dążeniu do osiągnięcia życiowego dobrostanu. Innowacja powinna wspierać umiejętność autorefleksji oraz umiejętności miękkie związane z określeniem/umiejscowieniem samego siebie wobec pracy, życia zawodowego, rodziny, przyjaciół, współpracowników i innych ludzi. Działania proponowane przez innowację powinny również wspierać i umożliwiać momenty zatrzymania się, zwolnienia, zrobienia przerwy/pauzy - trudno kształcić umiejętność autorefleksji w natłoku zdarzeń i chaosie codzienności.
3. Momenty „zatrzymania się” i autorefleksji powinny potencjalnym użytkownikom innowacji dać możliwość uporządkowania otaczającej ich rzeczywistości - zarówno tej zawodowej, jak i prywatnej. Ważne jest postawienie pytań o wartości, które są dla użytkowników najważniejsze, przyjrzenie się, czy faktycznie realizują je oni w swoim życiu. Niezwykle ważnym aspektem jest również umiejętność wyznaczania kierunków działania - zarówno w sferze zawodowej, jak i w sferze prywatnej, zrozumienia motywacji kierujących użytkownikami innowacji i sensownego wyznaczania celów opartych na wartościach.

4. Umiejętności, które powinny być w centrum zainteresowania autorów i użytkowników innowacji, to: umiejętność autorefleksji, umiejętność zwolnienia i chwilowego wyłączenia się z pędzącej rzeczywistości (zarówno tej zawodowej, jak i prywatnej), umiejętność wyznaczania i podejmowania nowych zadań, umiejętność wyznaczania i realizacji celów zgodnych z wartościami, umiejętność wzmocnienia poczucia własnej wartości i pewności siebie związana również z asertywnością, umiejętność wrażliwego, wieloaspektowego odbioru rzeczywistości i przełamywania schematów myślenia, umiejętności komunikacyjne, umiejętność współpracy z innymi ludźmi. Wszystkie te umiejętności wzmocniają potencjalnych użytkowników innowacji i stanowią arsenał w walce o zachowanie życiowej równowagi. Bezpośrednio również dotyczą i wpływają na jakość relacji międzyludzkich użytkowników innowacji - zarówno tych zawodowych, jak i prywatnych. Ważne są również umiejętności na czas kryzysu: umiejętność konfrontacji z sytuacją stresową, techniki relaksacyjne, umiejętność pozytywnego wykorzystania sytuacji stresowej.
5. Ważnym aspektem proponowanej innowacji jest jej forma, zakładająca spotkanie na żywo z drugim człowiekiem (warsztaty), z innymi osobami doświadczającymi podobnych problemów, walczącymi o jakość swojego życia. Decyzja o połączeniu formy warsztatów z narzędziownikiem daje szansę zarówno tym osobom, które będą chciały w grupie pracować nad zagadnieniem życiowej równowagi, jak i osobom indywidualnym, które będą chciały same rozwijać umiejętności zdobyte podczas warsztatów. Co więcej - nawet osoby, które nie brały udziału w warsztatach, mogą dzięki narzędziownikowi podjąć pracę związaną z autorefleksją i dbaniem o swoją życiową równowagę.
6. Proponowana innowacja jest cennym narzędziem dla osób, które zajmują się w swojej pracy prewencją wypalenia zawodowego i zachowaniem życiowej równowagi: trenerów, psychologów, coachów, ale stanowi przede wszystkim wartościowy materiał dla odpowiedzialnych liderów, którzy chcieliby zadbać o swój zespół.

Prace na innowacją na etapie inkubacji (6 miesięcy) potwierdziły wszystkie postawione hipotezy badawcze. Szczególnie cenny materiał badawczy zdobyliśmy testując nasze pomysły podczas dwóch edycji Warsztatów Balanser. Konfrontacja opracowywanego przy pomocy ekspertów materiału z potencjalnymi odbiorcami i użytkownikami innowacji pozwoliła nam potwierdzić postawione hipotezy i zdefiniować potrzeby potencjalnych odbiorców i uczestników, na które mogliśmy odpowiedzieć podczas dalszych prac nad innowacją.

## 4. JAKIE SĄ POTRZEBY ODBIORCÓW I JAK IM SPROSTAĆ

Na podstawie etapów testowania innowacji społecznej Balanser udało się zdefiniować potrzeby uczestników ze wszystkich grup docelowych (pracownicy instytucji państwowych ze szczególnym uwzględnieniem instytucji kultury, pracownicy NGO, pracownicy mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) w odniesieniu do zaproponowanego modelu innowacji.

Uczestnicy warsztatów w ramach obu etapów testowania wykazali się bardzo dużą otwartością w mówieniu o swoich potrzebach. Pozytywnie odnosili się do proponowanych zajęć, działali z zaangażowaniem i chętnie udzielali informacji zwrotnych. Dzięki temu na podstawie wyników ewaluacji i rozmów podczas warsztatów zdefiniowaliśmy następujące potrzeby uczestników:

- potrzeba kontaktu z ludźmi z podobnymi doświadczeniami, w podobnej sytuacji życiowej, która łączy się z potrzebą zrozumienia// na tę potrzebę odpowiada praca w grupie, możliwość wymiany doświadczeń
- potrzeba przeznaczenia większej ilości czasu na pracę z tematem work/life balance, więcej czasu na budowanie umiejętności// na tę potrzebę odpowiada zbudowanie innowacji w ten sposób, aby możliwe było powracanie do tego tematu, przyglądanie mu się z różnych stron i pogłębianie poszczególnych wątków
- potrzeba pracy na przykładach „z życia wziętych”// na tę potrzebę odpowiadają zawarte w metodyce studia przypadków - omówienie doświadczeń konkretnych osób w celu zarysowania, jak może przebiegać droga do utraty równowagi życiowej i jak się przed nią bronić oraz doświadczeń konkretnych osób osiągających work/life balance
- potrzeba poznania czynników będących niepokojącymi sygnałami początków wypalenia zawodowego - na co zwrócić szczególną uwagę, jakie sygnały powinny zaniepokoić// na tę potrzebę odpowiadają analizy zawarte w studiach przypadków, wyróżnienie w metodyce czynników ryzyka oraz część dotycząca biologicznych podstaw stresu
- potrzeba dokładnego określenia, jak, kiedy, w jakich sytuacjach można używać proponowanych rozwiązań i narzędzi// na tę potrzebę odpowiadają wskazówki zawarte w poszczególnych kartach scenariusza i narzędziownika
- potrzeba pracy z tematem wyznaczania celów opartych na wartościach// na tę potrzebę odpowiadają ćwiczenia przygotowywane przez psychologa i metodyka
- potrzeba ćwiczeń praktycznych, ćwiczeń w parach, konkretnych zadań do zrealizowania// potrzebę tę uwzględniliśmy tworząc ćwiczenia i scenariusze warsztatów, kładąc nacisk na praktykę

- potrzeba zajęć związanych z pracą z ciałem, ich dużej różnorodności i ruchu// potrzebę tę uwzględniliśmy korzystając z różnych obszarów dotyczących pracy z ciałem i wsparcia ekspertów
- potrzeba formy kontynuacji zajęć po warsztatach: wsparcie on-line, forma coachingu/mentoringu z udziałem ekspertów, przegląd postępów, działania motywujące do samodzielnej pracy// potrzebę tę uwzględniliśmy planując kontynuację prac nad innowacją
- potrzeba bezpiecznej przestrzeni do eksperymentowania, próbowania nowych technik i nowych rozwiązań pod okiem ekspertów, potrzeba możliwości działania bez narażenia się na oceny innych// potrzeby te uwzględniliśmy budując model innowacji w ten sposób, aby możliwe było wykreowanie dobrej atmosfery podczas warsztatów i zapewnienie uczestnikom warsztatów poczucia bezpieczeństwa
- potrzeba nabrania dystansu i uporządkowania codzienności// potrzeby te uwzględniliśmy włączając w model innowacji pracę z metodami umożliwiającymi zbudowanie dystansu wobec życiowych okoliczności (np. techniki medytacyjne)
- potrzeba różnorodności// potrzebę tę uwzględniliśmy poprzez połączenie różnych technik i narzędzi w ramach jednych warsztatów oraz holistyczne podejście do budowanego modelu innowacji
- potrzeba prostego przekazu// potrzebę tę uwzględniliśmy poprzez prostotę i łatwość aplikowania proponowanych rozwiązań, proponowany przez nas model innowacji nie wymaga specjalistycznej wiedzy od użytkowników
- potrzebę pracy kreatywnej// potrzebę tę uwzględniliśmy poprzez pracę związaną z kulturą, czyniąc z niej bardzo ważną część modelu innowacji
- potrzeba praktyki – uczestnicy podkreślali, że bardzo liczy się dla nich praktyczny wymiar pracy w zakresie work/life balance// potrzebę tę uwzględniliśmy poprzez skupienie na praktyce, proponowanie konkretnych ćwiczeń, narzędzi i rozwiązań.

Podczas obu etapów testowania wyodrębnić można było wśród uczestników z wybranych grup docelowych dwie główne grupy:

1. osoby pracujące w niesprzyjającym środowisku, niezadowolone ze swojej sytuacji zawodowej, intensywnie poszukujące równowagi między życiem osobistym i zawodowym, mające poczucie, że życie osobiste zaniedbywane jest na rzecz życia zawodowego, które najczęściej mówiły o potrzebie zmiany i braku odwagi do jej wprowadzenia w życie,
2. osoby, które przeprowadziły zmianę w życiu, np. zmieniły pracę, założyły własną działalność, których potrzebą było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak się nie wypalać zawodowo i jak nie dopuścić do sytuacji, w której podjęta działalność/nowa praca może negatywnie wpłynąć na ich równowagę życiową.

Dla każdej z tych grup warsztaty okazały się cenną formą wsparcia w danym momencie życia, co wykazały ankiety ewaluacyjne. Ciekawe okazało się spotkanie tych dwóch grup, możliwość ich wspólnej pracy, wzajemnej inspiracji i wymiany doświadczeń.

Przedstawiciele wszystkich grup docelowych wyrażali zdecydowaną potrzebę warsztatów z zakresu work/life balance i byli bardzo zadowoleni, że takie warsztaty zostały zorganizowane właśnie dla nich. Pojawiły się komentarze dotyczące adekwatności prezentowanych metod do potrzeb uczestników: „narzędzia, które były tu prezentowane były dokładnie tymi, po które przyszłam”, „widzę wiele elementów wprost stworzonych jak dla mnie”. Uczestnicy w ramach ewaluacji stwierdzali, że prezentowane rozwiązania mogą wspomóc autorefleksję, samoświadomość i poprawić jakość ich życia. Większość z nich wyraziła chęć kontynuowania nabywania wiedzy i kształcenia umiejętności w obszarze work/life balance.

## 5. JAK PRACOWAĆ Z INNOWACJĄ I CO WARTO WIEDZIEĆ? METODY I TECHNIKI

Uzbrojeni w wiedzę z etapów testowania, której dostarczyli nam uczestnicy Warsztatów Balanser, stworzyliśmy model innowacji odpowiadający potrzebom wybranych grup docelowych i osób narażonych na zachwianie życiowej równowagi.



Wybrane metody pracy i techniki rekomendowane w realizacji Warsztatów Balanser, które sprawdziły się podczas testów to:

- Mini wykłady mające charakter wprowadzenia do poruszanych tematów/zagadnień, trwające nie dłużej niż 15-20% czasu trwania zajęć, poruszające najważniejsze kwestie merytoryczne zbieżne z potrzebami uczestników. Mogą być wspomagane prezentacjami multimedialnymi.

- Ćwiczenia zespołowe i indywidualne: warsztaty prowadzone aktywnymi metodami, pozwalającymi uczestnikom przeanalizować, doświadczyć i kształcić wybrane umiejętności.
- Dyskusje problemowe w grupach: analiza własnych zachowań z przeprowadzonych ćwiczeń oraz wykorzystanie osiągnięć wypracowanych podczas warsztatów.
- Ćwiczenia w parach: pozwalające na skonfrontowanie swoich doświadczeń ze sposobem widzenia innej osoby i wzmacniające umiejętność budowania dystansu.
- Ćwiczenia fizyczne - praca z ciałem: pozwalają na doświadczenie ciała, jego ponowne odkrycie i zrozumienie sygnałów płynących z ciała, pomagających przeciwdziałać zaburzeniom życiowej równowagi.
- Metody z obszaru edukacji kulturowej: uruchamiają kreatywność użytkowników innowacji, umożliwiają tworzenie nowych rozwiązań i zmianę dotychczasowych perspektyw.
- Studia przypadków dające możliwość spojrzenia na zagadnienie przez pryzmat doświadczeń innych, pozwalające przyjrzeć się zdiagnozowanym sytuacjom, pozwalające na wypracowanie nowych rozwiązań oraz ich zastosowanie.
- Podsumowania, działania ewaluacyjne, dające sposobność na syntezę wiedzy i uogólnienie wniosków oraz przygotowujące grunt pod wprowadzenie zmian w organizacji/firmie/instytucji i życiu prywatnym uczestników.

Wszystkie te metody wykorzystaliśmy tworząc ćwiczenia i scenariusze warsztatów.

Bardzo ważne było dla nas, aby potencjalni użytkownicy i odbiorcy innowacji mogli dopasować ją każdorazowo do swoich aktualnych potrzeb. Wzięliśmy pod uwagę, że sytuacje w miejscach pracy i w życiu osobistym się zmieniają, że ludzie zmieniają miejsca pracy, że nie ma sztywnych ram i rozwiązań danych raz na zawsze.

Dlatego tworząc propozycję warsztatów umożliwiliśmy budowanie ich na kilka sposobów. Każdy użytkownik może stworzyć własną ścieżkę korzystania z innowacji Balanser. Jeśli jesteś liderem i zarządzasz zespołem lub trenerem/psychologiem/coachem, który jest użytkownikiem naszej innowacji, możesz korzystać z niej adekwatnie do potrzeb swojego zespołu lub klientów.

## 5.1. SCENARIUSZ WARSZTATÓW I ĆWICZENIA WARSZTATOWE

Stworzyliśmy scenariusze warsztatów w oparciu o cztery główne moduły tematyczne:

1. praca z ciałem, sposoby rozładowywania napięć, umiejętność zwolnienia i relaksacji
2. narzędzia związane z kulturą i edukacją kulturalną, wzmacniające życiową równowagę poprzez obcowanie z kulturą i wykorzystywanie praktyk z obszaru kultury w innych obszarach życia, zwłaszcza tych związanych z auto-refleksją i kreatywnością
3. ćwiczenia psychologiczne umożliwiające pobudzenie refleksji na temat wartości, opracowanie planu działania dotyczącego pielęgnowania tych wartości w codziennym życiu oraz wychodzenie z kryzysów
4. ćwiczenia metodyczne budujące grupę, wyznaczające kierunki, angażujące do autorefleksji, umożliwiające ewaluację i wyciągnięcie wniosków.

Każdemu modułowi przypisaliśmy ikonkę, żeby graficznie wyróżnić ćwiczenia z danej grupy. Moduły składają się z zestawu ćwiczeń, a każde ćwiczenie opisane jest na oddzielnej karcie. Karty te korzystają ze znanego już nam systemu oznaczenia ćwiczeń odpowiednimi ikonami, informują także prowadzącego i grupę o ilości czasu niezbędnej do przeprowadzenia warsztatu czy wymaganiach sprzętowych i materiałach dodatkowych.

Żeby ułatwić korzystanie z metod warsztatowych osobom, które nie mają dużego doświadczenia pracy z grupą, stworzyliśmy także dwa przykładowe scenariusze prowadzenia zajęć.

### OBSZARY

Oprócz gotowych scenariuszy wszystkie przygotowane przez nas ćwiczenia pogrupowaliśmy w **sześć obszarów**, ze względu na rodzaj korzyści wyciąganych przez użytkowników. Obszary zostały wyznaczone w odpowiedzi na najczęściej pojawiające się w pracy nad innowacją pytania i wątpliwości związane z tematem życiowej równowagi w odniesieniu do życia zawodowego i osobistego.

#### 1. **Po co robię to, co robię? O sensie wykonywanej pracy**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia dotyczące wyznaczania kierunku swoich działań, planowania kolejnych celów, budowania wewnętrznej motywacji. Możesz korzystać z niego w momentach, gdy widzisz, że zespół nie wie, jaki jest sens podejmowanych przez firmę/organizację/instytucję działań, w chwilach zwątpienia w dotychczasowo obrany kurs, czy wtedy, gdy chcesz zmotywować swoich współpracowników lub przekonać ich do nowych idei.

## 2. **Wprowadzanie zmiany. O przełamywaniu własnych lęków i odwadze działania**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia dotyczące planowania zmiany, przechodzenia przez kolejne etapy zmian, wspierające zmianę nawyków i pomagające wychodzić z momentów zachwiania równowagi.

Możesz korzystać z niego starając się wprowadzić zmianę w instytucji/organizacji/firmie i w momentach przechodzenia przez sytuacje kryzysowe, które wymagają czasu i planowania.

## 3. **Sytuacje awaryjne. Jak uspokoić ciało i głowę**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia możliwe do zastosowania w sytuacjach awaryjnych, związanych z dużym stresem, podczas nagłych i niezapowiedzianych katastrof w środowisku zawodowym i w życiu prywatnym.

Możesz korzystać z niego, gdy chcesz nauczyć swój zespół reakcji w kryzysowych momentach; jak się szybko uspokoić, odzyskać jasność umysłu, złapać dystans do zaistniałej sytuacji, jak nie dać się sprowokować.

## 4. **Co jest naprawdę ważne. O wartościach**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia związane z myśleniem o wartościach, budowaniem życia, którym warto żyć, powrotu do utraconych wartości.

Możesz korzystać z niego, tworząc misję i wizję swojej firmy/organizacji/instytucji, motywując swoich współpracowników, pomagając im żyć zgodnie z wyznawanymi przez nich wartościami, co chroni przed utratą życiowej równowagi.

## 5. **Jak nie zbroczyć z kursu? Autorefleksja na co dzień**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia pomagające poddawać działania zawodowe i prywatne bieżącej refleksji, co pozwala na uniknięcie sytuacji związanych z zachwianiem równowagi.

Możesz korzystać z niego, ucząc swój zespół bieżącego „monitoringu” jakości ich życia i niedopuszczania do sytuacji kryzysowych.

## 6. **Skąd czerpać siłę? Mocne strony w użyciu**

W tym obszarze znajdziesz ćwiczenia, które pozwalają uświadomić sobie mocne strony i zasoby i korzystać z nich w sytuacjach zachwiania równowagi.

Możesz korzystać z niego, budując świadomość zespołu, wspierając rozwój współpracowników, uświadamiając im tkwiący w nich potencjał i możliwość uzupełniania się ich kompetencji.

Obszary, które wyznaczaliśmy są związane z sytuacjami i zachowaniami, które najczęściej przyczyniają się do zachwiania życiowej równowagi poszczególnych osób w kontekście życia zawodowego i osobistego. Dlatego praca z nimi jest

bardzo ważna i może uchronić uczestników warsztatów przed sytuacjami, w których tracą oni work/life balance.

Podział na moduły tematyczne i obszary umożliwi prowadzącemu warsztaty indywidualny wybór zestawu ćwiczeń w zależności od potrzeb grupy oraz z uwzględnieniem takich czynników, jak ilość posiadanego czasu czy rodzaj przestrzeni. Co ważne, do potrzeb grupy można dostosować również długość warsztatów. Ułożone przez nas scenariusze proponują warsztaty kilkugodzinne. Aby je przeprowadzić, należy przeznaczyć na nie cały dzień w firmie/instytucji/organizacji, ale dzięki układowi kart można zaplanować warsztaty dowolnej długości, dopasowane do potrzeb i możliwości uczestników. Na każdej karcie, na górze strony umieściliśmy także dodatkowe informacje o materiałach dodatkowych czy potrzebach technicznych.

Rolą prowadzącego nie jest wyczerpać temat, obdarzyć wszystkich komentarzem, rozwiązać problemy każdego z uczestników. Rolą prowadzącego jest zebranie grupy osób, które wspólnie z narzędziem popracują.

Warsztaty powinny być prowadzone metodą, której istotą jest aktywne uczestnictwo w zajęciach wszystkich uczestników. Każdorazowo trener jest moderatorem podejmowanych działań. Wszyscy członkowie zajęć działają, uczą się wzajemnie, rozwiązują problemy, wyciągają wnioski. Ważną rolą trenera-moderatora jest nie tylko umiejętne sterowanie wydarzeniami, ale także bycie otwartym na propozycje i sugestie uczestników. Dzięki tej strategii każde zajęcia są inne, kształtują inne postawy, uczą rozwiązywania nowych sytuacji problemowych. Taki charakter zajęć wymaga uważnego obserwowania zmian zachodzących w dynamice pracy grupowej oraz umiejętności obserwowania i reagowania w sytuacjach pojawiających się trudności.

Efektom warsztatów dla uczestników jest niewątpliwie możliwość przeżycia i doświadczenia prezentowanych/proponowanych przez trenera strategii i rozwiązań. Dzięki czemu po zajęciach uczestnik jest wyposażony przede wszystkim w doświadczenia i umiejętności. Siła emocjonalnego zaangażowania i uruchomiony proces działania i potrzeby zmiany powodują wzmocnienie oddziaływań po zakończonym szkoleniu, zachęcają do kontynuacji, poszukiwań kolejnych form szkoleniowych, spotkań warsztatowych bądź do samodzielnego zgłębiania tematów.

Warsztaty Balanser pozwalają uczestnikom podjąć autorefleksję, dotrzeć do własnego potencjału, zachęcają do podjęcia trudu samodzielnego wyznaczania sobie celów i zadań, poszukiwania twórczych rozwiązań, refleksyjnego podejścia do podejmowanych działań.

Kompetencje te, poprzez wykorzystanie metod pracy grupowej, są dodatkowo wzbogacone o umiejętności komunikacji, negocjacji i pracy w grupie ze świadomością możliwości czerpania z potencjału i zasobów grupy. Pozwalają na nowo odnaleźć się w codziennym zagonionym życiu, odnaleźć czas na chwile refleksji i czerpania radości z obcowania ze sobą, drugim człowiekiem i kulturą.

Przy realizacji warsztatów warto pamiętać, że ich wdrożenie w instytucji/organizacji/firmie poprawi jakość życia pracowników-uczestników warsztatów, a przez to również funkcjonowanie całej instytucji/organizacji/firmy.

## **PRACA Z METAFORĄ**

Dla niektórych prowadzących warsztaty przydatne może być metaforyczne ujęcie całości procesu. Praca z metaforą sprawdziła się podczas etapów testowania, dlatego wiemy, że niektórzy bardzo lubią pracować z jej wykorzystaniem i że często uczestnicy warsztatów przy użyciu metafory potrafią lepiej wyrazić siebie i dokonywać głębszej autorefleksji.

Gdybyśmy mieli zaproponować metaforę, która może określić całość działań proponowanych w innowacji, to byłaby to zapewne podróż morską od starego do nowego lądu (można wyobrazić sobie graficzne przedstawienie tej metafory, jako mapy). Uczestnicy warsztatów wyruszają w podróż, zostawiając za sobą stary ląd i poszukując nowej przestrzeni do życia. Po drodze eksplorują różne obszary - wyspy, by ostatecznie zawinąć do upragnionego portu i rozpocząć nowe życie. W takiej podróży każdy jest kapitanem swojego okrętu. Można też przyjąć wariant, że prowadzący warsztaty (lider, trener) zabiera w podróż uczestników warsztatów.

Metaforę podróży można niejako przedłużyć, określając elementy innowacji: proces, który przechodzi uczestnik jest podróżą, metodyka jest kompasem, pozwala ustalić właściwy kierunek, scenariusze warsztatów są mapami możliwych podróży, a narzędziownik pozwala na samodzielną wędrówkę, jest trochę jak GPS.

Być może grupa, z którą pracujesz nie potrzebuje użycia metafory i woli pracować na bardzo konkretnych obszarach i tematach. Innowacja skonstruowana jest tak, że daje prowadzącemu możliwość wyboru.

## **5.2. NARZĘDZIOWNIK**

Podział na moduły tematyczne i obszary związane z osiąganiem konkretnych korzyści zachowaliśmy również w narzędziowniku, w którym znajdują się ćwiczenia do samodzielnej pracy.

Uczestnicy warsztatów mogą go potraktować, jako wzmocnienie oddziaływania warsztatów.

Może się jednak zdarzyć, że w danym środowisku pracy przeprowadzenie warsztatów jest niemożliwe ze względu na kulturę organizacji lub zaogniony konflikt w zespole. Wtedy ratunkiem jest samodzielne korzystanie z narzędziownika.

Zadania z narzędziownika można wybierać zgodnie ze swoimi preferencjami - niektórym łatwiej będzie zacząć od pracy z ciałem, innym poddać refleksji świat swoich wartości. Zachęcamy jednak do korzystania również z ćwiczeń, które w pierwszym odruchu mogą się wydawać nieco dziwne lub odległe od zainteresowań. Może się okazać, że to właśnie one będą stanowić najcenniejszy materiał w walce o zachowanie życiowej równowagi. Warto pamiętać, że nie są to recepty na życie, a bardziej wskazówki, czym warto się zająć, o czym warto pomyśleć, pamiętać.

## **5.3 KILKA SŁÓW O STRESIE**

Wiesz już, jak możesz pracować z zaproponowanymi przez nas metodami i kiedy ich używać w swojej organizacji/firmie/instytucji, w pracy trenerskiej lub w pracy indywidualnej.

Żeby dobrze z nich korzystać, warto wiedzieć, dlaczego sytuacja długotrwałego zaburzenia życiowej równowagi jest dla człowieka niebezpieczna, jak na niego wpływa i jakie są jej konsekwencje dla danej osoby, jej otoczenia, życia zawodowego i prywatnego. Dlatego, zanim zaczniesz prowadzić warsztaty lub korzystać z narzędziownika, przeczytaj „kilka słów o stresie”. Co badacze mówią nam o stresie i utracie równowagi? Czego możemy się nauczyć z dostępnych badań? Jak funkcjonujemy w sytuacjach stresowych? Jak reaguje na nie nasza biologia? Czy każdy stres jest zły i przyczynia się do zachwiania naszej życiowej równowagi?

W przestrzeni publicznej znaleźć można wiele informacji na temat stresu, obciążenia stresem, radzeniu sobie z trudnościami oraz podobnymi problemami. Tempo życia, trudne zobowiązania zawodowe, kredyty, relacje z innymi, to tematy dotyczące większości ludzi. Postrzegane są one jako istotnie związane z poczuciem komfortu, którego zachwianie może objawić się na przykład problemami ze snem, nadpobudliwością albo depresją. Czym zatem jest stres i w jaki sposób działa na nasz organizm?



Według słownika PWN stres, z punktu widzenia psychologii, to „stan wzmożonego napięcia nerwowego, będący reakcją na działanie negatywnych bodźców fizycznych lub psychicznych, mogących wywołać ogólną mobilizację sił organizmu lub – przy dłuższym trwaniu – doprowadzić do zaburzeń czynnościowych, a nawet chorób”. Jednakże warto zauważyć, że pierwotnie pojęcia stresu używano w fizyce. Było ono związane z testowaniem metali, bądź szkła pod kątem ich odporności na obciążenia. Pojęcie stresu u zwierząt do myśli naukowej trafiło w latach 30-tych XX w. za sprawą kanadyjskiego uczonego Hansa Selye, który określił nim „niespecyficzną reakcję organizmu na jakiegokolwiek wymagania na niego nałożone”. Można zatem określić stres jako czynnik, który burzy stan wewnętrznej, czyli homeostazę. Ważne, by nie postrzegać pojęcia stresu tylko w odniesieniu do komfortu człowieka. To uniwersalne zagadnienie, różne są jednakże mechanizmy regulujące odpowiedź organizmu na czynnik stresowy. Rośliny zmuszone są cały czas dostosowywać swój metabolizm do zmiennych warunków środowiska (zarówno dobowo, jak i sezonowo). Tym co stresuje rośliny są na przykład zmienne warunki nasłonecznienia, wahania temperatury, brak minerałów w podłożu, czy uszkodzenia mechaniczne. Stresująca dla nich może też być obecność wrogich mikroorganizmów, innych roślin lub zwierząt. Zagadnienia związane z reaktywnością roślin na czynniki stresowe są przedmiotem wielu, ciekawych badań. Organizm zwierzęcy także stale jest narażony na rozmaite stresory, które zaburzają jego homeostazę. Pod wpływem czynników tak różnych jak: hałas, wysoka czy niska temperatura, silne przeżycia emocjonalne czy zatrucie toksynami w organizmie kształtuje się tzw. ogólny zespół przystosowawczy (GAS, ang. general adaptation syndrome) o charakterze reakcji adaptacyjno - obronnej. W wytworzeniu reakcji stresu ogromne znaczenie ma postrzeganie przez organizm sytuacji, czyli tzw. poczucie kontroli. Zwierzę traci poczucie kontroli, gdy nie może przy pomocy własnej aktywności uniknąć czynników stresowych.

Co może być wyzwaniem dla człowieka? Na jakie stresory jesteśmy narażeni? Stresor (czynnik stresowy), to każdy bodziec obciążający nasz organizm, czyli każda zmiana środowiska zewnętrznego, czy wewnętrznego wywołująca reakcję stresową. Wśród stresorów rozróżnia się:

1. Stresory fizyczne, takie jak hałas, temperatura otoczenia a także jej gwałtowny wzrost lub spadek, zmiany ciśnienia powietrza, głód, infekcje, urazy fizyczne, ciężka fizyczna praca, nadmiar bodźców, i inne.
2. Stresory psychiczne, do których możemy zaliczyć strach przed nieznanym, obawę, że nie sprostamy wyzwaniom, nadmierne obciążenie zadaniami (ale także ich brak), tempo życia, brak czasu i inne.
3. Stresory społeczne, takie jak konflikty, samotność, strata bliskich osób, mobbing i inne.

Stres w aspekcie fizjologicznym będzie różnił się od stresu z perspektywy psychologicznej, ale oba te zjawiska są ze sobą powiązane i mają wspólną podstawę w obszarze procesów nerwowych i hormonalnych. Dzieje się to na dwóch poziomach: mózgowym i obwodowym.

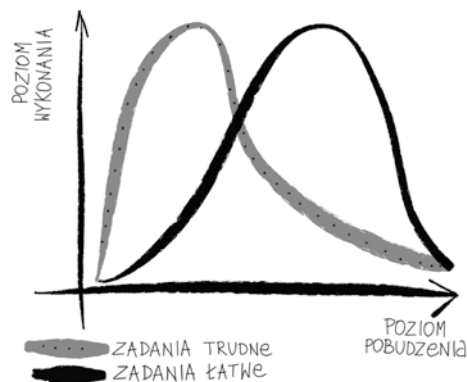
Poziom mózgowy reakcji stresowych umiejscowiony jest w trójkątce funkcjonalnym utworzonym przez wzgórze, ciało migdałowate i korę przedczołową. Wzgórze pełni rolę swoistej stacji przekaźnikowej, bo gdy wpada tu bodziec stresowy, zostaje przesłany dalej jedną z dwóch dróg: krótszą, bezpośrednio do ciała migdałowatego, bądź dłuższą z udziałem kory mózgowej. Ta pierwsza droga jest szybsza, ale przeniesiona informacja jest niedokładna, ma za zadanie sygnalizować niebezpieczeństwo. Kora mózgowa natomiast, pozwala na analizę docierającej informacji i zaplanowanie działania. W korze przedczołowej sygnał interpretowany jest w odniesieniu do zgromadzonej wcześniej wiedzy. Wraz z hipokampem miejsce to pełni kluczową rolę w procesie uczenia się. Oba szlaki prowadzą do ciała migdałowatego, gdzie sygnał zostaje przetworzony na emocje, co wiąże się z uwolnieniem neurotransmiterów, np. adrenaliny oraz neurohormonów, np. kortykotropiny. W strukturach należących do układu limbicznego, np. w hipokampie i ciele migdałowatym, znajdują się duże skupiska receptorów wyłapujących kortyzol (jeden z tak zwanych hormonów stresu) z płynów ustrojowych. Przewlekły stres, może doprowadzić na ich obszarze do uszkodzenia i zaniku neuronów, co w konsekwencji może spowodować zmniejszenie się hipokampa i upośledzić proces uczenia się.

Gdy czynnik stresowy zostaje zinterpretowany w ośrodku mózgowym, uwalniane są transmittery i hormony, które następnie pobudzą określone ośrodki podwzgórza i w efekcie uruchomią dalsze działania na poziomie obwodowym, ciała. W tym miejscu, możemy wyróżnić dwie drogi. Pierwsza z nich, pozwala na szybką reakcję na czynnik stresowy. Wiąże się ona z uwolnieniem przez rdzeń nadnerczy adrenaliny i noradrenaliny do krwioobiegu, co w efekcie powoduje wzrost poziomu glukozy we krwi, wzrost ciśnienia krwi i częstości oddechów, wzrost metabolizmu – organizm gotowy jest do walki lub ucieczki. Jednocześnie w takim stanie następuje obniżenie aktywności układu pokarmowego, wydalniczego

i rozrodczego. Ten typ reakcji jest charakterystyczny dla stresu krótkotrwałego. Druga droga reakcji organizmu na czynnik stresowy, angażująca układ limbiczny, powoduje opóźnienie pobudzenia. Podwzgórze powoduje uwolnienie kortykoliberyny i wazopresyny związanych z pobudzeniem kory nadnerczy między innymi do produkcji kortyzolu. Oś ta, prócz przygotowania organizmu do sytuacji stresowej, jednocześnie reguluje jej aktywność oraz daje sygnał zakończenia. Ten mechanizm zaangażowany jest w czasie stresu długotrwałego, który może wiązać się ze wzrostem ciśnienia krwi i zaburzeniami pracy układu odpornościowego.

Często powtarzające się reakcje na stres mogą przekładać się w zaburzeniach pracy mięśni – napięcie mięśni było potrzebne do „ucieczki”, ale jeśli występuje zbyt często owocuje spiętą postawą, zaciśniętymi szczękami, bólami mięśni szyi i pleców. Szybki oddech może trwale się spłycić, co może prowadzić do gorszego natlenienia organizmu. Układ pokarmowy może zareagować zaparciami lub biegunką, brakiem lub nadmiernym apetytem. Cierpi nasze zdrowie psychiczne i fizyczne. Mogą pojawić się zaburzenia snu, depresje stresozależne i wiele innych chorób.

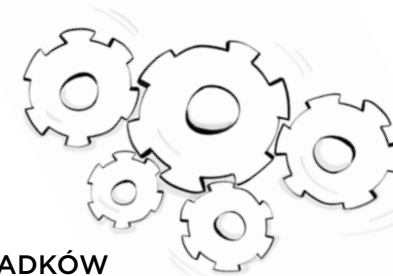
Czy zatem stres jest naszym wrogiem, czy jednak sprzymierzeńcem? Badania dowodzą, że wszystko zależy od sytuacji. W 1908 roku R. Yerkes i J. Dodson opisali eksperyment badający wpływ stresu na myszy. Zadanie jakie postawiono przed gryzoniami polegało na znalezieniu białej komory i unikaniu czarnej, gdzie czekała je kara w postaci wstrząsu elektrycznego. Zadanie to posiadało różne stopnie trudności ze względu na poziom oświetlenia, zestaw kolorów: łatwy zestaw biały i czarny, bądź trudniejszy szary i czarny oraz trzy poziomy intensywności wstrząsu elektrycznego. Badania pozwoliły na sformułowanie wniosków, że w miarę jak rośnie pobudzenie fizjologiczne wzrasta efektywność wykonanego zadania, ale tylko do pewnego poziomu. Później następuje już tylko spadek efektywności oraz, że dla zadań trudnych optymalny poziom pobudzenia jest niższy niż dla zadań łatwych.



Ten poziom stresu, który przyczynia się do poniesienia poziomu wykonania zadania nazywamy eustresem. Ten, który działa na nas niekorzystnie, nazywamy destresem. W niektórych sytuacjach istnieje taki poziom stresu, który wywołuje naszą niemożność podjęcia zadania. Taką sytuację nazywamy zdarzeniem traumatycznym.

W podsumowaniu warto zauważyć, że stres ma różne oblicza. Może być naszym sprzymierzeńcem gdy chroni nas przed niebezpieczeństwem. Pozwala nam osiągać to, co zamierzeliśmy, o ile cel który chcemy osiągnąć nie jest dla nas zbyt trudny i zbyt ważny.

Nasz organizm będzie reagował na niego na różnych poziomach. Często nasza reakcja będzie widoczna dla innych: rumieńce na policzkach i szyi, drżenie rąk czy głosu, wilgotne dłonie, co może wprawić nas w zakłopotanie. Jednakże nie te objawy powinny nas niepokoić lecz częstotliwość i czas w jakim podlegamy silnemu czynnikowi stresowemu. Rodzaj reakcji na długotrwały stres jest indywidualny, zależy od wielu czynników, także od tego, jak sami postrzegamy tę sytuację, jaką wiedzę mamy na temat naszej skuteczności. Jednakże liczba stwierdzonych chorób, u których podłoża leży stres skłania do zadbania o dobrostan środowiska w którym żyjemy, by zminimalizować zagrożenie zbyt intensywnego i długotrwałego stanu napięcia.



## 6. STUDIA PRZYPADKÓW

Przedstawione wyżej informacje dotyczące wpływu stresu i napięcia na ludzki organizm i kondycję psychofizyczną uświadamiają, dlaczego warto sobie radzić ze stresorami i umieć wykorzystywać techniki, które sprzyjają walce ze stresem i w konsekwencji zachowaniu życiowej równowagi.

Dla niektórych jednak ta wiedza może być zbyt teoretyczna, dlatego na potrzeby naszej innowacji opracowaliśmy również studia przypadków, które przemawiają do wyobraźni i w postaci konkretnych przykładów pokazują konsekwencje zachwiania życiowej równowagi i/lub korzyści płynące z umiejętności jej zachowania i walki o nią w codziennym życiu i w sytuacjach kryzysowych.

Studia przypadków zostały przez uczestników testowania wyodrębnione jako jedna z interesujących metod, pozwalających zapoznać się z potencjalnymi

sytuacjami, w których dochodzi do zaburzenia życiowej równowagi i zagrożenia wypaleniem zawodowym.

Na potrzeby metodyki opracowaliśmy dwa rodzaje studiów przypadków. Trzy pierwsze z nich skupiają się na opisie sytuacji życiowej i podjętej próby zmiany. Dotyczą osób zatrudnionych w różnych środowiskach, z uwzględnieniem grup docelowych innowacji Balanser.

### 6.1. STUDIUM PRZYPADKU NR 1

**Osoba:** mężczyzna, lat 31, czynny zawodowo od 19 roku życia

**Zatrudnienie:** praca dla instytucji kultury przez większość dorosłego życia, praca dla organizacji pozarządowej zajmującej się obszarem kultury przez ostatnich 6 lat

**Czynniki ryzyka:** duże zaangażowanie, długotrwała praca w jednym miejscu, podobne obszary pracy/rodzaje zajęć na zajmowanych dotychczas stanowiskach, praca w zespołach o niewystarczającej liczbie osób, zbyt wielka ilość zadań, praca z nieumiejętnym liderem, duże poczucie odpowiedzialności

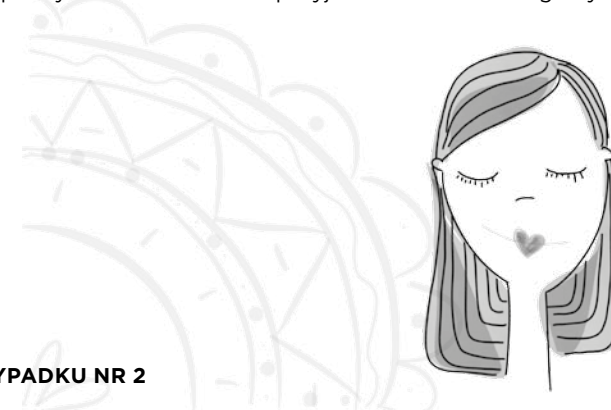
**Sytuacja pierwotna:** zatrudnienie w organizacji pozarządowej bez możliwości dalszego rozwoju, ale gwarantującej stabilną egzystencję, zniechęcenie środowiskiem pracy i powtarzalnością zadań, brak poczucia uznania ze strony szefa, poczucie wypalenia zawodowego, spowodowanego brakiem sensu wykonywanych działań, brak oszczędności umożliwiających rezygnację z pracy

**Próby zmiany sytuacji pierwotnej:** próba zmiany zakresu obowiązków - nowe wyzwania, angażowanie się w nowe projekty, pośrednio związane z dotychczas wykonywaną pracą, ale dające nowe możliwości, próba zmiany nastawienia do współpracowników, zaangażowanie w działalność innej organizacji, umożliwiającej podjęcie nowych wyzwań, praca z terapeutą nad samorozwojem

**Efekty podjętych działań:** Nie udało się przywrócić entuzjazmu wobec dotychczas wykonywanej pracy i współpracowników, ale nowe wyzwania pozwoliły przekierować uwagę na inne tory, co spowodowało, że sytuacja w dotychczas wykonywanej pracy przestała być tak dokuczliwa i nie jest już czynnikiem dominującym w życiu badanego. Podjęcie nowych zadań pozwoliło badanemu poczuć, że ma możliwość wpływu na rzeczywistość i może budować swoją przyszłość na innych płaszczyznach. Osoby, z którymi podjął współpracę obdarzyły go szacunkiem i zaufaniem. Wspólnie działają na rzecz prężnie rozwijającej się organizacji, co daje badanemu poczucie sensu. Nawiązane nowe kontakty są dobrą prognozą na przyszłość. Badany ma zamiar zrezygnować z dotychczas wykonywanej pracy

w dogodnym dla siebie momencie i zająć się działaniami na własną rękę oraz na rzecz nowej organizacji.

**Wnioski:** Badany w ramach studium przypadku nr 1 przeżył zachwianie życiowej równowagi, spowodowane natłokiem pracy i wieloletnim zaangażowaniem. Nie podjął radykalnych działań - nie zrezygnował z dotychczasowej, obciążającej go pracy. Podjął jednak działania, mające na celu zmianę sytuacji, nie pogrążył się w poczuciu braku sensu wykonywanych zadań. Praca z terapeutą i zaangażowanie w nowe inicjatywy przywróciły poczucie sensu i wzmocniły jego pewność siebie, co z kolei dodało mu sił do podjęcia kolejnych działań. Badany jest na najlepszej drodze do rozwinięcia swoich zdolności w miejscu nowej pracy, odnalezienia ponownie poczucia sensu i zaangażowania na rzecz nowej organizacji. Sytuacja, której doświadczył pozwoliła mu dojrzeć do sformułowania własnych potrzeb wobec wykonywanej pracy i postawienia granic, umożliwiających znalezienie czasu na odpoczynek i celebrowanie przyjemności codziennego życia.



### 6.2. STUDIUM PRZYPADKU NR 2

**Osoba:** kobieta, lat 39, czynna zawodowo od 24 roku życia, oprócz pracy zawodowej w rodzinnej agencji reklamowej pracuje naukowo

**Zatrudnienie:** praca dla różnych agencji reklamowych przez większość dorosłego życia, intensywne podróże, współpraca międzynarodowa, rezygnacja ze współpracy z jedną z agencji z powodu doświadczenia mobbingu w pracy, zmiana pracy - zatrudnienie w małej, rodzinnej firmie, współpraca z partnerem życiowym w ramach pracy przy dużym projekcie

**Czynniki ryzyka:** duże zaangażowanie, praca w dużym napięciu - bardzo poważne zadania w młodym wieku, „wymarzona” praca w agencji reklamowej o bardzo dobrej renomie, mobbing, duże poczucie odpowiedzialności, perfekcjonizm, podjęcie wielkiej ilości zadań (praca naukowa), trudne doświadczenia związane z dzieciństwem i relacjami z rodzicami wpływają na poczucie wartości osoby badanej i przyczyniają się do bardzo wysokiego stawiania sobie poprzeczki

**Sytuacja pierwotna:** zatrudnienie w rodzinnej agencji reklamowej na czas określony, współpraca w partnerem życiowym powoduje przenoszenie napięć zawodowych na grunt prywatny i rywalizację, niepewność, co do przyszłości, kilkuletnia terapia ze wsparciem farmakologicznym

**Próby zmiany sytuacji pierwotnej:** poszukiwanie nowych, potencjalnych miejsc zatrudnienia, podjęcie rozmów z partnerem na temat sytuacji zawodowo-osobistej, skupienie na pracy naukowej i szukanie w niej poczucia sensu, próba podjęcia współpracy z nowymi osobami/organizacjami, próba odstawienia leków

**Efekty podjętych działań:** Do chwili obecnej nie udało się badanej znaleźć nowego miejsca zatrudnienia. Mimo osiągania sukcesów w dotychczasowej pracy, nie udało się też przedłużyć umowy na kolejne lata. Sytuacja ta powoduje pogłębianie się niepewności, dodatkowo wzmocnione przez partnera, którego dotyczą te same czynniki. Badana stara się wykorzystać dotychczas zdobyte doświadczenia do ustabilizowania sytuacji i znalezienia nowego zatrudnienia. Praca naukowa daje jej poczucie siły i nadzieję, na poszukiwanie w przyszłości pracy na uczelni, która może stać się głównym źródłem utrzymania. Próba odstawienia leków nie udało się z powodu bardzo złego samopoczucia fizycznego.

**Wnioski:** Badana w ramach studium przypadku nr 2 funkcjonuje w poczuciu permanentnego zachwiania równowagi życiowej. Ani sytuacja zawodowa, ani sytuacja osobista nie dają jej poczucia stabilności. Bardzo wysoko stawia sobie poprzeczkę i stara się za wszelką cenę sprostać wielkiej ilości zadań. Mimo dużej niepewności stara się kontynuować karierę naukową, upatrując w niej nadziei na ustabilizowanie sytuacji zawodowej. Długotrwałe leczenie spowodowało uzależnienie od leków, których badana nie jest w stanie odstawić ze względu na wpływ złego samopoczucia fizycznego na codzienne funkcjonowanie - uniemożliwienie pracy i podejmowania się kolejnych działań. Badana uważa sytuację permanentnego zachwiania życiowej równowagi za „oswojoną”. Zdaje sobie z niej sprawę i chciałaby z niej wyjść, ale na tym etapie życia nie ma siły, ani możliwości, aby podjąć się zdecydowanej zmiany. Długotrwała sytuacja związana z przepracowaniem ma negatywny wpływ na jej zdrowie i spowodowała, że badana nie jest w stanie funkcjonować bez wsparcia farmakologicznego. Relacje osobiste nie są dla niej źródłem wsparcia, lecz pogłębiają jej poczucie bezsilności. Mimo wszystko badana ma nadzieję na lepszą przyszłość i stara się nie poddawać poczuciu niepewności i bezsilności.

### 6.3. STUDIUM PRZYPADKU NR 3

**Osoba:** kobieta, lat 36, samozatrudniona

**Zatrudnienie:** samozatrudnienie, własna działalność w obszarze edukacji i kultury, po kilkuletnim zatrudnieniu w instytucjach kultury

**Czynniki ryzyka:** nowe wyzwania i zadania, nowa sytuacja, brak czasu na przygotowanie się do nowej sytuacji, brak wsparcia instytucjonalnego, brak zespołu, konieczność samodzielnego działania, potrzeba dużych nakładów czasu

**Sytuacja pierwotna:** samozatrudnienie nastąpiło po długoletnim okresie zatrudnienia w instytucjach kultury i jest wynikiem zmiany podjętej w bardzo radykalny sposób - rozstanie z dotychczasowym pracodawcą w wyniku konfliktu - za sytuację pierwotną można zatem uznać sytuację zatrudnienia w dobrze znanym miejscu, współpracy w zgranym zespole, dużego zaangażowania w wykonywane zadania, przy dużym wsparciu ze strony dobrze zorganizowanej struktury, na której odcisnęło się już jednak piętno powtarzalności zadań i poczucie braku docenienia ze strony pracodawcy; osoba badana ma dzieci i udane życie rodzinne, które jest dla niej głównym punktem odniesienia

**Zmiana sytuacji pierwotnej:** zmiana sytuacji pierwotnej nastąpiła w sposób nagły w wyniku sytuacji konfliktu z dotychczasowym pracodawcą; mimo, że była decyzją osoby badanej, zmiana dokonała się w sytuacji nagłej, nie do końca będącej pod kontrolą osoby badanej

**Efekty podjętych działań:** samozatrudnienie nastąpiło w okresie wypowiedzenia (zwolnienie z konieczności wykonywania usług) z poprzedniej firmy, co pozwoliło na komfortowy okres przejściowy, osoba badana ma również oszczędności, co pozwala jej przejść przez zmianę w miarę komfortowo, nową sytuację stara się potraktować jako okazję do zmiany i podjęcia nowych wyzwań, jest odważna i do samozatrudnienia podeszła z entuzjazmem, ma duże poczucie wartości swoich umiejętności i szeroką siatkę kontaktów, stara się pozyskać klientów, z którymi mogłaby nawiązać długotrwałe relacje, w podjętych staraniach wspierają ją członkowie rodziny i przyjaciele, co umacnia ją w poczuciu dobrze podjętej decyzji

**Wnioski:** Mimo nagłej sytuacji, która dla większości osób jest często związana z zachwianiem życiowej równowagi, badana czuje się w niej dobrze z powodu: wysokiego poczucia własnej wartości i posiadanych umiejętności, wsparcia najbliższych i posiadania zabezpieczenia finansowego. Na jej przykładzie widać, jak wielkie znaczenie dla budowania życiowej równowagi mają relacje z najbliższym otoczeniem i z samym sobą, możliwość zaufania sobie w trudnej sytuacji, budowanie silnych zasobów. W pozytywnym przejściu przez zmianę i zachowaniu równowagi pomocne są również środki finansowe, które pozwalają na rozwinięcie nowej działalności w poczuciu finansowego bezpieczeństwa. Mimo trudnej sytuacji i stresu związanego z konfliktem w dobrze sobie znanym środowisku pracy, badana podjęła działania mające na celu rozwój i zapanowanie nad zaistniałą sytuacją. Wydaje się, że podjęte przez nią działania mają duże szanse powodzenia.

#### 6.4. STUDIA PRZYPADKÓW: HISTORIE

Jedną z metod, które wykorzystaliśmy w trakcie warsztatów, był storytelling, który fantastycznie zadziałał, jako narzędzie do autorefleksji. Dlatego postanowiliśmy opracować dwa studia przypadków, jako historie, które mogą być przykładami i narzędziem do refleksji dla użytkowników i odbiorców innowacji.

##### PRZYPADEK JOANNY

Joanna była psycholożką, która rzuciła intratną, acz bardzo wypalającą pracę w dziale HR dużej korporacji na rzecz rozwijania własnej działalności szkoleniowo-doradczej. Jej odejście z korporacji było dla wszystkich zaskoczeniem, Joanna wydawała się być stworzona do tej pracy. Tylko ona jedna wiedziała, jak wysoką cenę musiała zapłacić za swoją korporacyjną karierę. Na początku, w okresie tzw. "miesiąca miodowego" leciała do swojej pracy jak na skrzydłach. Bardzo szybko jednak pojawiło się otrzeźwienie i smutna konstatacja, że ile by z siebie nie dawała i tak nie zadowoli swojej kapryśnej szefowej. W efekcie pracowała jeszcze więcej i ciężiej, prawie zamieszkała w swoim gabinecie, potrafiła odpowiadać na maile o 3, 4 nad ranem i zdarzało jej się coraz częściej opuszczać urodziny swoich przyjaciół, bo czekał na nią raport do napisania. Dopiero poważne problemy ze zdrowiem (kołatanie serca, duszności i bezsenność) i dojmujące poczucie bezsensu i bezcelowości jej życia skłoniły ją do podjęcia - bardzo trudnej dla niej - decyzji o odejściu z pracy.

Po zakończeniu pracy etatowej obiecywała sobie, że już nigdy nie da się tak omtać pracy, będzie dbać o siebie, swoje zdrowie, swoje przyjaźnie i nigdy nie straci dystansu do wykonywanej pracy.

Początki były wspaniałe. Dzień rozpoczynała od spokojnego wypicia kawy i zaplanowania najważniejszych celów na dany dzień, tydzień, miesiąc. Uczęszczała na spotkania networkingowe, które powoli, acz sukcesywnie pozwalały budować jej bazę klientów. Prowadziła też profesjonalnego bloga, publikowała posty na Instagramie, Facebooku i Twitterze. Stale się doszkała, kupowała nowe książki, uzupełniała stale swoje materiały szkoleniowe i scenariusze. Prowadziła kilka szkoleń w miesiącu, oferowała je co prawda po dość niskich stawkach, ale miała jeszcze sporo oszczędności z czasów pracy w korporacji. Popołudnia spędzała na siłowni lub na spotkaniach ze znajomymi.

Stopniowo jednak jej kalendarz zaczął się niebezpiecznie zapełniać. Klienci przyzwyczajeni do niższych stawek, niechętnie zatrudniali Joannę po stawkach wyższych. Ona sama zaś nie potrafiła odpuścić najwyższego poziomu swoich szkoleń i projektów. Zaowocowało to tym, że pracowała coraz więcej, jej oszczędności topniały, a czas wolny skurczył jej się do minimum (prawie jak w czasach

korporacyjnych). Pierwszym sygnałem ostrzegawczym, który jednak Joanna zignorowała, był spadek jej kreatywności i produktywności. Zdarzyło jej się też kilkakrotnie, że poniosły ją nerwy w rozmowie z trudnym uczestnikiem szkolenia. Bardzo nerwowo reagowała, gdy jakiś klient spóźnił się dzień lub dwa z płatnością. Podczas weekendów i przerw wakacyjnych czuła frustrację i niewyjaśnialny smutek. Potem już było tylko gorzej. Stale skarżyła się swojemu lekarzowi rodzinemu na spadek odporności, bolały ją mięśnie i straciła apetyt. I gdy pewnego dnia - przed kolejnym szkoleniem - obudziła się złana potem - wiedziała już, że znów napotkała na swojej drodze wypalenie zawodowe.

##### PRZYPADEK KRYSYNY

Krysia była pracownicą wydawnictwa odpowiedzialną za kontakty z mediami. Swojego przyszłego przełożonego ujęła rozległą wiedzą o literaturze, umiejętnością pięknego wystawiania i lekkim piórem. Praca w wydawnictwie była dla niej spełnieniem marzeń i powodem do dumy, w końcu tak niewiele jej kolegów i koleżanek z roku, absolwentów polonistyki, mogło pochwalić się wymarzoną pracą w swoim zawodzie.

Po kilku tygodniach w nowej pracy, dla Krysi stało się jasne, że pisanie o literaturze będzie tylko małym wycinkiem jej pracy. Łapała się na tym, że 99% czasu zajmują jej spotkania, z pisarzami, dziennikarzami, recenzentami, czytelnikami, partnerami medialnymi, sponsorami, działaczami kultury itp. itd. Pracę twórczą i administracyjną Krysia musiała wykonywać po godzinach, czasami do późnego wieczora. A od samego rana znów czekało na nią minimum kilka spotkań. Były dni, w których zdarzało jej się rozmawiać z kilkudziesięcioma różnymi osobami.

Po pół roku pracy Krysia była swoją pracą zupełnie wycieńczona. Męczyło ją nadrabianie zaległości po godzinach, dodatkowo wyraźnie poczuła, że jest w niej sporo z introwertyka i życie zawodowe tak mocno wypełnione kontaktami społecznymi jest dla niej nie do zniesienia. Codziennie już po wstaniu z łóżka, marzyła tylko o tym, by jak najszybciej do niego wrócić. Zaniedbała kontakty z przyjaciółmi, łapała się na tym, że literatura przestała ją ciekawić, a nawet zaczęła męczyć. Już nie czekała na wszystkie nowości, nowe przekłady ulubionych książek. Coraz częściej w jej głowie pojawiała się myśl, "by rzucić wydawnictwo i poszukać w pracy, w której nie będzie musiała z nikim rozmawiać".

Zwierzyła się ze swojego pomysłu przyjacielowi. Piotr wysłuchał jej bez oceniania. Sam miał za sobą epizod wypalenia zawodowego i wyjaśnił Krysi, że chroniczne zmęczenie, poczucie pustki czy uczucie przytłoczenia to ostatni dzwonek dla Krysi, by mogła coś w swoim życiu zmienić, zanim wypalenie zupełnie ją pochłonie. Krysia rozpoczęła od rozmowy z przełożonym i próby wynegocjowania,

w których spotkaniach musi uczestniczyć, a które może sobie odpuścić. Co kilka godzin robiła sobie w pracy 10-minutową przerwę podczas której nie rozmawiała z nikim, nie odczytywała maili, nie odbierała telefonów. Ustaliła żelazną godzinę, po której przerywała pracę, choćby się waliło i paliło. Dzięki takiej cezurze nauczyła się priorytetyzować swoją pracę i wykonywać ważne zadania jako pierwsze. Zapisała się do sekcji sztuk walki i ten obszar życia stał się dla niej ważną inspiracją do tego, jak radzić sobie z trudnościami. Gdy tylko mogła, umawiała się na spotkania z Piotrem i wiedziała, że jego empatyczne, ale trzeźwe spojrzenie pomoże jej dostrzec rzeczy, których ona w sobie samej nie dostrzegała.

Kolejne półrocze w pracy było dla niej intensywne, ale dzięki wprowadzonym zmianom, o wiele bardziej łagodnie. Miała poczucie, że dojrzała nie tylko jako pracownik, ale też jako człowiek.

Czy któraś z powyższych historii brzmi znajomo? Czy objawy, które rozpoznają u siebie bohaterowie wydają się znajome? Czy sytuacja przyjaciółki lub znajomego z najbliższego otoczenia nie przypomina losów któregoś z naszych bohaterów?

Studia przypadków opisane w formie historii mają na celu zwrócenie uwagi na to, co dzieje się z człowiekiem, którego równowaga życiowa zostaje zaburzona i jakie działania może on podjąć, żeby sobie pomóc. Historie można wykorzystać również w ramach warsztatów, jako materiał do refleksji lub inspirację, pomagającą rozpocząć pracę z tematem zachwiania życiowej równowagi. Można się też zastanowić, jak brzmiałyby historie, które może napisać każdy z nas.

## 7. CO DAJE INNOWACJA BALANSER. EFEKTY KSZTAŁCENIA

Podane efekty kształcenia dotyczą pracy z innowacją Balanser i wszystkimi jej elementami: metodyka, scenariusze warsztatów, narzędziownik. Podane efekty możesz osiągnąć przez systematyczną i zaangażowaną pracę z proponowanymi materiałami, dlatego warto uczynić je częścią swojej codziennej praktyki.

WIEDZA: CO POZNASZ I ZROZUMIESZ
Poznasz i zrozumiesz, jakie są cele i założenia projektu Balanser.
Poznasz i zrozumiesz zasady warsztatów oraz reguły proponowanego formatu.
Poznasz i zrozumiesz istotne dla własnego samorozwoju zagadnienia z zakresu psychologii, zwłaszcza związane z pojęciem wartości.
Poznasz i zrozumiesz zagrożenia dla równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym związane z odchodzeniem od/nieprzebraniem wyznaczonych wartości.
Poznasz i zrozumiesz następujące pojęcia: czarne "flow", perfekcjonizm (i „wewnętrzny krytyk”), pracoholizm i ambicja, rozproszenie i zmobilizowanie lub zmobilizowanie bez skoncentrowania (model Energy Matrix Heike Bruch), monotonia i nuda w pracy, prokrastynacja, niedopasowanie pracy do typu temperamentu, „triada dobrego życia”.
Poznasz i zrozumiesz działania i zasady dotyczące pracy z własnym ciałem, sposobami rozładowywania napięć, umiejętnością zwolnienia i relaksacji.
Poznasz i zrozumiesz potrzebę zwiększania kompetencji związanych z odbiorem kultury, pogłębiających wrażliwość na otaczającą rzeczywistość i jej szczegółowe, precyzyjne analizowanie.
Poznasz i zrozumiesz zasady: połączenia, współdziałania i wzajemnego oddziaływania ciała i umysłu.
Poznasz i zrozumiesz wpływ aktywnej obserwacji, zaangażowanego odbioru i praktykowania kultury na ludzką wrażliwość i kreatywność oraz zwiększenie dobrostanu.
Poznasz i zrozumiesz czym jest metoda „storytellingu” i w jaki sposób korzystać z niej jako z narzędzia samorozwoju.

KOMPETENCJE SPOŁECZNE
Zrozumiesz wagę zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym w kontekście społecznym.
Nabędziesz przekonanie o sensie, wartości i potrzebie podejmowania działań związanych z autorefleksją w kontekście społecznym.
Będziesz wykazywać aktywność, podejmować trud i odznaczać się wytrwałością w realizacji zadań samorozwojowych.
Zdobędziesz nowe społeczne kompetencje. Zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym będziesz gotów skutecznie pracować indywidualnie i w zespole (dialog z otoczeniem społecznym).
Dzięki umiejętności autorefleksji będziesz potrafił zdystansować się wobec otaczającej rzeczywistości, przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnego nastawienia.
Będziesz świadomie i skutecznie radzić sobie ze stresem i umieć rozładowywać napięcie nie wpływając negatywnie na osoby w Twoim otoczeniu.

## 8. BIBLIOGRAFIA. DOBÓR POMOCNEJ LITERATURY

Poniżej znajdziesz listę książek, które poznaliśmy i czytaliśmy przygotowując innowację społeczną „Balanser. Kształcenie umiejętności umożliwiających zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (work/life balance)”. Zachęcamy do czytania i szukania inspiracji.

SAMOROZWÓJ, AUTOREFLEKSJA, WARTOŚCI – POZYCJE ZWIĄZANE Z PSYCHOLOGIĄ I ROZWOJEM CZŁOWIEKA

1. Andre Ch., **I nie zapomnij być szczęśliwy**, Czarna Owca, 2015.
2. Arrive J.-Y., **Jak przeżywać emocje**, Czarna Owca, 2009.
3. Berndt Ch., **Tajemnica odporności psychicznej**, WUJ, 2015.
4. Brown B., **Rosnąć w siłę**, Laurum, 2016.
5. Bruch H. Ghoshal S., **Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas**, WUJ, 2006.
6. Doty, J. R., **Mózg i serce: magiczny duet**, Rebis, 2016.
7. Karolak W., **Książka artystyczna w arteterapii**, Difin, 2016.
8. Kucharewicz I., **Co z tym szczęściem? Psychologia pozytywna w praktyce**,

9. Samo Sedno, 2015.
10. McGonigal K., **Siła stresu**, HELION, 2016.
11. Piszczek M., **Terapia zabawą, terapia przez sztukę**, CMPPP, Warszawa 2002.
12. Rae L., **Efektywne szkolenie**, Wolters Kluwer, 2012.
13. Rubin, G., **Lepiej! 21 strategii, by osiągnąć szczęście**, Znak, 2016.
14. Ryżak Z., **Energia wewnętrzna. Zarządzanie energią kluczem do sukcesu**, Studio EMKA, 2008.
15. Schwarz F., **Dlaczego myślimy to, co myślimy: wzorce w głowie**, Weltbild Media, 2007.
16. Seligman Martin E.P., **Co możesz zmienić, a czego nie możesz**, Media Rodzina, 2010.
17. Seligman Martin E.P., **Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie**, Media Rodzina, 2010.
18. Seligman Martin E.P., **Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia i dobrego życia**, Media Rodzina, 2011.
19. Ury W., **Dochodząc do tak ze sobą**, REBIS, 2015.
20. Vopel Klaus W., **Warsztaty skuteczna forma nauki**, Jedność, 2004.
21. Witkowski T., Kossowska M., Jarmuż S., **Psychologia dla trenerów**, Wolters Kluwer, 2008.

CIAŁO I BIOLOGIA CZŁOWIEKA, RELAKS, MEDYTACJA – POZYCJE ZWIĄZANE Z DBANIEM O CIAŁO I RELACJE POMIĘDZY CIAŁEM A UMYŚŁEM I EMOCJAMI

1. Asanaro, **Tajemna Sztuka Seamm-Jasani**, Purana, 2005.
2. Campbell N. i inni, **Hormony nadnerczy – reakcja na stres**, w: Biologia, s: 991-993, Rebis 2012.
3. Cieszyńska A., **Ewolucja stresu**, portal HRPolska, <https://hrpolska.pl/coaching/czytelnia/ewolucja-stresu>, 2014.
4. Farhi D., **Joga – sztuka życia**, Wydawnictwo Ręczna Robota, 2011.
5. Górski J. red., **Fizjologiczne podstawy wysiłku fizycznego**, PZWL, 2006.
6. Jwing-Ming Y., **Taijiquan Klasyczny Styl Yang**, YMAA, 2011.
7. Kabat-Zinn J., **Gdziekolwiek jesteś, bądź**, Czarna Owca, 2014.
8. Kelder P., **Stara tajemnica Źródła Mądrości**, KLEKS, 2002.
9. Krauzowicz J., **Stres – konstruktor czy destruktor procesów poznawczych**, w: Neurokognitywistyka w patologii i zdrowiu, s: 84-92, PUM 2011-2013.
10. Mohan A.G., **Joga dla ciała, oddechu i umysłu**, Sensus, 2016.
11. Ni H-Ch., **Siła ruchu – doskonalenie chi**, Rebis, 1999.
12. Pawlaczyk B., **Rola hormonów w regulacji homeostazy organizmu człowieka**, w: Homines Hominibus, Vol.6, s: 7-20, WN WSPIA, 2010.
13. Potocka A., **Stres – natura zjawiska**, w: Miejsce pacy na miarę oczekiwań – poradnik dla pracowników socjalnych, s: 9-25, Instytut Medycyny Pracy, 2010.

14. Sen Gupta R., **Joga oddechu**. Pranajama, Ravi, 2006.
15. Silberstorff J., **CHEN Żywe Taijiquan w klasycznym stylu**, Randon House Inc., 2003.
16. Tolle E., **Potęga terażniejszości**, Galaktyka, 2010.
17. Tsatsouline P., **Nagi wojownik**, Wydawnictwo AHA, 2003.
18. Tsatsouline P., **Super stawy**, Wydawnictwo AHA, 2015.
19. Tsong Hwa J., **Droga Tai Chi**, Ravi, 2007.
20. Wade P., **Skazany na trening**, Wydawnictwo AHA, 2015.
21. Weller S., **Zadbaj o swoje plecy**, Bellona, 2006.
22. Wielobób M., **Pranajama. Sztuka i nauka zatrzymania umysłu**, ebook, 2011.

KSIAŻKI, FILMY, SERIALE - TEKSTY KULTURY, Z KTÓRYCH MOŻNA CZERPAĆ SIĘ, UCZYĆ SIĘ AUTOREFLEKSJI, CZY SZUKAĆ W NICH INSPIRACJI

1. Wywiad rzeka: **Jak błędzić skutecznie. Prof. Zbigniew Mikołajko w rozmowie z Dorotą Kowalską**
2. Powieści Henry'ego Jamesa, np. **Portret damy** czy **Ambasadorowie**
3. Kryminały Arnaldura Indriðasona, np. **Głos, W bagnie** czy **Jezioro**
4. Powieści Rachel Cusk, np. **Arlington Park**
5. Filmy Jima Jarmuscha, np. **Broken flowers, Tylko kochankowie przeżyją** czy **Paterson**
6. Polski serial psychologiczny **Bez tajemnic** z Jerzym Radziwiłowiczem w roli głównej
7. Reportaże Swietłany Aleksijewicz, np. **Wojna nie ma w sobie nic z kobiety, Czasy secondhand. Koniec czerwonego człowieka**
8. Esej Evy Illouz: **Hardokorowy romans. Pięćdziesiąt twarzy Greya, bestsellery i społeczeństwo**
9. Rozprawa Evy Illouz **Uczucia w dobie kapitalizmu**
10. Opracowania Anthony'ego Giddensa, np. **Nowoczesność i tożsamość. Ja i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności**
11. Opracowanie K. Foga, Ch. Budtza, Ph. Muncha i S. Blanchette'a. **Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie**
12. Opracowanie Ch. Voglera **Podróż autora. Struktury mityczne dla scenarzystów i pisarzy**
13. E. Niziurski, **Siódme wtajemniczenie**, Wydawnictwo GREG, 2014.
14. Powieści Thomasa Bernharda np. **Dawni mistrzowie, Przegrany, Wymazywanie**.
15. Tony Schwartz, **Taka praca nie ma sensu**, MT Biznes, 2016.
16. Frederic Laloux, **Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości**, Studio EMKA, 2015.
17. Janusz Byszewski, Maja Parczewska, **Projektowanie sytuacji twórczych**, CSW Zamek Ujazdowski, 2004.

18. Janusz Byszewski, Maja Parczewska, **Sztuka współczesna - instrukcja obsługi**, CSW Zamek Ujazdowski 2007.
19. Augusto Boal, **Gry dla aktorów i nieaktorów**, Cyklady 2015.

## 9. ZAKOŃCZENIE

Dziękujemy za zainteresowanie naszą innowacją i zapoznanie się z częścią metodyczną. Zachęcamy do korzystania ze scenariusza warsztatów, zaproponowanych ćwiczeń i narzędziownika. Dzięki wielu możliwym wariantom, Ty również możesz stać się nie tylko użytkownikiem i odbiorcą, lecz również współtwórcą innowacji - skorzystaj z niej w sposób jak najlepszy dla siebie, swojego zespołu, swoich klientów i swojego otoczenia.

Życzymy przyjemnej i owocnej pracy z innowacją Balanser, zachowania życiowej równowagi i budowania życia, którym warto żyć!



## Agata Wittchen-Barełkowska

doktor nauk humanistycznych, filolog, pedagog. Organizator i producent wydarzeń kulturalnych dla instytucji kultury w Polsce i zagranicą. Ekspert w zakresie komunikacji kultury. Zaangażowana w popularyzację edukacji opartej na praktyce, autorka innowacyjnych programów z zakresu edukacji kulturalnej. Wykładowca Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza i Wyższej Szkoły Umiejętności Społecznych w Poznaniu. Współtwórcza NU Foundation – fundacji kreującej innowacyjne rozwiązania dla kultury i biznesu.

*agata@nufoundation.pl*



## Mikołaj Maciejewski

kulturoznawca, koordynator i producent wydarzeń artystycznych. Interesuje się strategiami zarządzania instytucjami kultury w warstwach projektowej i zespołu. Jest jednym z propagatorów innowacyjnych rozwiązań z zakresu „audience development”, które mają na celu tworzenie oferty instytucji w oparciu o potrzeby odbiorców oraz stawiają na wielozmysłowe i wieloobszarowe doświadczanie kultury. Współtwórcza NU Foundation – fundacji kreującej innowacyjne rozwiązania dla kultury i biznesu.

*mikolaj@nufoundation.pl*



Innowacja społeczna „Balanser. Kształcenie umiejętności umożliwiających zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym (work/life balance)” zrealizowana została w ramach projektu „PO-PO-JUTRZE. Centrum Inkubowania Innowacji Społecznych”.

Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

