

Dorota Mroczkowska 

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

Małgorzata Kubacka 

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza



## TEORIE PRACY GRANICZNEJ JAKO WYZWANIE DLA KONCEPCJI WORK-LIFE BALANCE. ZARYS PERSPEKTYWY DLA BADANIA RELACJI PRACA–ŻYCIE

Tekst podejmuje problem roli i znaczenia koncepcji granic między pracą i życiem (Border i Boundary Theory) w relacji do koncepcji równowagi między pracą a życiem (Work-Life Balance). Pierwsza część artykułu to krytyczny przegląd badań oraz podejść do problematyki WLB w kontekście zachodnim i na rodzimym gruncie. Autorki wskazują na wielość koncepcji służących badaniu i wyjaśnianiu równowagi praca–życie oraz na ich główne ograniczenia. W drugiej części tekstu przedstawiono teoretyczny zarys koncepcji obszarów granicznych z perspektywy teorii granic praca–życie, wskazując na główne cechy granic, ich umiejscowienie oraz style i taktyki zarządzania nimi. Opisano także model służący do badania dynamiki domen praca–życie z uwzględnieniem perspektywy indywidualnej oraz organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** praca; czas wolny; work-life balance; zarządzanie granicami; teorie obszarów granicznych

Dorota Mroczkowska, Adam Mickiewicz University Poznań

Małgorzata Kubacka, Adam Mickiewicz University Poznań

### Border/Boundary Theory as a Challenge for the Concept of Work-Life Balance. The Delineation of a Perspective for Work-Life Relation Research

The article deals with the problem of the role and significance of the concept of work-life borders/boundaries in relation to the concept of Work-Life Balance (WLB). In the first part, the authors conduct a critical review of approaches and research on WLB issues in Western societies and in Poland. They point out the multitude of concepts for researching and explaining work-life balance, and their main limitations. In the second part, the authors present the theoretical delineation of the concept of border areas from the perspective of Border/Boundary Theory, indicating the main features of boundaries, their setting as well as styles and tactics of their management. Based on the concept of boundaries, authors propose a model for researching the dynamics of work-life domains considering the individual and organizational perspective.

**Key words:** work; work-life balance; leisure; border management; Border/Boundary Theory

---

Dorota Mroczkowska, Wydział Socjologii, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, e-mail: drmrocz@amu.edu.pl, ORCID 0000-0003-4410-0276; Małgorzata Kubacka, Wydział Socjologii, Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu, e-mail: malgorzata.kubacka@amu.edu.pl, ORCID 0000-0001-5301-878X.

## Wprowadzenie

By zrozumieć głębokość zmian, jakich współcześnie doświadczamy, należy cofnąć się do lat dziewięćdziesiątych XX wieku i czasów „nowej gospodarki” (*new economy*), której cechą charakterystyczną był coraz większy udział wiedzy i informacji, co znajdowało odzwierciedlenie w rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych dynamizujących procesy globalizacyjne. Z czasem „nowa gospodarka” zaczęła wyznaczać funkcjonowanie w wymiarze społecznym, wskazując na przeobrażenia zarówno w organizacji życia codziennego, nowych form pracy, jak i alternatywnych praktyk politycznych czy nowych stylów życia. Jej pojawienie się znacząco rozszerzyło czasowe i przestrzenne granice pracy odpłatnej, pozwoliło ludziom na bardziej „elastyczną pracę” i (potencjalnie) lepsze godzenie pracy odpłatnej z innymi działaniami, w tym pracą bezpłatną czy opieką nad osobami zależnymi oraz zrewolucjonizowało pracę kobiet, pozwalając im masowo podejmować prace w trybie elastycznym (por. Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2018). Idee nowej gospodarki stały się również siłą napędową promowania oraz wdrażania polityk i programów równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (WLB) jako remedium na dokonujące się zmiany.

Programy WLB, których podstawowym założeniem było (i jest) utrzymanie równowagi między pracą i życiem oraz pomoc w łączeniu różnych ról społecznych celem osiągnięcia satysfakcji w obu sferach, dość szybko stawały się niewystarczające wobec narastającej złożoności, płynności i niepewności współczesnych powiązań między pracą a życiem (w tym życiem rodzinnym). Paige Edley (2001, za: Currie, Eveline 2011: 534) podkreślał, iż „w rzeczywistości nigdy nie opuszczamy jednej sfery i nie wkraczamy w inną [...], przekraczamy granice jednego lub dwóch obszarów, będąc jednocześnie zanurzonym w obu światach”.

Relacja między domenami pracy i życia zaczyna być coraz częściej traktowana jako nierozzerwalna, wieloaspektowa i znacznie bardziej złożona niż w przedstawianych postulatach WLB. W tym kontekście zaczęły pojawiać się nowe propozycje na określenie istoty równowagi np. integralność życia zawodowego i rodzinnego (*work-life integrity*) podkreślające zachowanie harmonii opartej na najważniejszych dla jednostek wartościach; *work-life quality* jako dbanie o jakość życia; *work-life rhythm* jako dbanie o rytm własnego dnia i zarządzanie własną produktywnością czy *work-life blending* oddające istotę przenikania się życia zawodowego i prywatnego (za: Tomaszewska-Lipiec 2018: 66–67). David E. Guest (2006) argumentuje, że równowaga między pracą a życiem nie odnosi się do równoważenia obu domen, lecz raczej do poszukiwania akceptowalnego i stałego związku pomiędzy nimi. Istotnym komponentem równowagi jest jej zmienność – zależność od potrzeb i oczekiwań pracodawców czy pracowników.

W tym sensie WLB oznacza poszukiwanie rytmu, który pozwala połączyć sferę pracy i życia (Hughes, Bonzonielos, 2007).

Dodatkowo, pod hasłem WLB kryje się dość powierzchowny obraz różnorodnych wyzwań, przed którymi współczesny pracownik staje i którym musi sprostać. Postulaty WLB wskazują, że praca nie jest częścią życia (*work versus life*), co zdaje się ignorować różnice między pracą płatną a niepłatną, na przykład przez niedocenywanie nieodpłatnej pracy opiekuńczej oraz koncentrację głównie na pracownikach, którym brakuje czasu i są w dobrej sytuacji ekonomicznej (por. Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2018). Ponadto, w badaniach znacznie mniej uwagi poświęca się sferze jednostkowej na rzecz polityk organizacyjnych.

W poniższym tekście zamiast odwoływać się do pojęć równowagi charakteryzujących WLB będziemy nawiązywać do teorii określanych mianem „teorii granicy między życiem prywatnym a zawodowym”, które, w naszym przekonaniu, lepiej oddają złożoność relacji między życiem prywatnym i zawodowym. Wychodzimy z założenia, iż współczesna złożoność krajobrazu pracy wymaga negocjacji tych granic, zarówno ustalenia tego, gdzie leżą, jak i zarządzania procesem przekraczania czy kontrolowania ich przenikalności.

Tym samym celem artykułu jest przedstawienie podejścia do takiego sposobu konceptualizowania WLB, które uwzględni zmiany kształtujące porządek równowagi między pracą a życiem. W pierwszej części tekstu dokonujemy przeglądu podejść do WLB obecnych w literaturze, w drugiej – prezentujemy propozycję modelu służącego do badania domen praca–życie opartego na koncepcji granic praca–życie.

### **Work-life balance – krytyczne podejście**

Termin „równowaga praca–życie” (ang. *work-life balance*, WLB) po raz pierwszy został użyty w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, w kontekście rozwiązań przyjaznych rodzinie, wprowadzanych ze względu na kryzys modelu męskiego żywiciela rodziny, który wiązał się z aktywnością zawodową kobiet na masową skalę (por. Sadowska-Snarska 2013: 33–34; Tomaszewska-Lipiec 2018: 65). Począwszy od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, jak podkreśla Cecylia Sadowska-Snarska (2013: 33–34), pojęcie to odnosi się do inicjatyw mających na celu udzielenie wsparcia w zakresie równoważenia ról zawodowych i pozazawodowych wszystkim pracownikom, bez względu na ich sytuację rodzinną. Z równowagą na linii praca–życie pozazawodowe mamy do czynienia wtedy, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego oraz gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem (por. Borkowska 2011).

Najogólniej można powiedzieć, że pojęcie WLB weszło w zbiór potocznie używanych zwrotów, rozumianych intuicyjnie jako utrzymywanie równowagi między pracą i życiem, czy jako subiektywne doświadczenie zachowania równowagi pomiędzy wymaganiami miejsca pracy a życiem osobistym. W literaturze wskazuje się na wielość sposobów rozumienia WLB, jak i liczne problemy wynikające z nieprecyzyjności definicyjnej. Zasadniczym mankamentem podawanym krytyce jest nieprecyzyjność definicyjna i ogólnikowość stosowania terminu WLB. Catherine Kirchmeyer (2000) – czołowa przedstawicielka problematyki – wskazuje, że prawie każdy artykuł o równowadze praca–życie wnosi inną definicję tego, czym jest WLB, co potwierdza Patricia Voydanoff (2005) pisząc, iż niekonsekwentne stosowanie pojęcia równowagi w różnych badaniach powoduje zamieszanie w literaturze. Badacze tacy jak Richenda Gambles, Suzan Lewis, Rhona Rapoport (2006) wskazują, że termin „równowaga między życiem zawodowym a prywatnym” pozostaje problematyczna, ponieważ uogólnia role odgrywane w sferze pozazawodowej oraz wzmacnia podział wskazywanych sfer. Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins i Jason D. Shaw (2003) podkreślają z kolei, że definicje równowagi nie są całkowicie spójne ze sobą, przez co pomiar równowagi jest problematyczny. Problematyczne jest też pojęcie szeroko rozumianego „życia” poza pracą, które mieści w sobie wiele dziedzin mogących na siebie nawzajem oddziaływać. Wobec takich problemów, większość badaczy zaczęła skupiać się na bardziej szczegółowych i uznanych za najważniejsze sferach, zawężając szeroki termin „życie” zasadniczo do rodziny i konsekwentnie posługując się określeniem „balans między pracą a rodziną” (*work-family balance* – WFB) (np. Lyness, Kropf 2005; Wierda-Boer i in. 2008; Clark 2000). Tym samym, termin WLB może być traktowany synonimicznie z równowagą, wzbogacaniem, efektem domina albo konfliktem na linii praca–rodzina, a także z podziałem, dostosowywaniem lub kompensującym wymiarem obu sfer (Schädel 2012).

Ogrom badań, zwłaszcza prowadzonych na Zachodzie, pozwala na wyselekcjonowanie wielu teorii zaprzęgniętych do eksplikowania konceptu WLB, które skupiają się na ustaleniu relacji pomiędzy obiema domenami, obejmując szerokie *spectrum*: od całkowitego oddzielenia, aż do pełnej integracji obu sfer (Pitt-Catsofhes i in., 2006). W literaturze zidentyfikować można trzy główne sposoby definiowania tej relacji w wymiarze oddziaływania obu sfer na siebie: (1) niezależne funkcjonowanie obu sfer, np. wczesna teoria segmentacji (Young, Kleiner 1992; Lambert 1990; Zedeck 1992); (2) jednostronne oddziaływanie (głównie praca wpływająca na domenę życia – *spillover theory*) (Lu i in. 2010); (3) obustronne oddziaływanie, np. teoria facylitacji i wzbogacania, efekt domina; wraz z założeniem o jedności sfery pracy i życia, np. teoria kompensacji (Heller, Watson 2005; Ilies, Wilson, Wagner 2009). Charakter relacji domeny pracy i życia najczęściej widziany jest jako: (1) konfliktowy, w którym obie sfery tworzą

zestawy odmiennych oczekiwań, co nieuchronnie prowadzi do konfliktu (np. teoria konfliktu) (Greenhaus, Beutell 1985; Kossek, Ozeki 1998); (2) wzbogacający i ułatwiający, w którym zakłada się, że zasoby, umiejętności i pozytywne lub negatywne doświadczenia w jednej ze sfer są przenoszone do drugiej (np. teoria facylitacji i wzbogacania, teoria drenowania zasobów, efekt domina) (Greenhaus, Powell 2006; Frone, Yardley, Markel 1997); (3) kompensujący i uzupełniający, w którym zakłada się, że niedostatki w jednej z domen są uzupełniane przez drugą (np. teoria kompensacji, teoria środków-celów) (Judge i in. 2001; Brief i in. 1993). Perspektywy te najczęściej nie są stosowane rozłącznie.

W podejściach krytycznych podkreśla się, że mimo istnienia wielu różnorodnych koncepcji problematyka WLB pozostaje wciąż niewystarczająco pogłębiona. Dzieje się tak z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, badacze skupiają się przede wszystkim na czynnikach oddziałujących na równowagę praca–życie, jak i na efektach utrzymywania balansu wskazując na ich wymiar pozytywny (jak np. osiągnięta przez jednostki satysfakcja, dobrostan) lub negatywny (jak np. stres, frustracja czy wypalenie zawodowe). Oznacza to koncentrację na wejściu i wyjściu, na fazie początkowej i końcowej całego procesu, co prowadzi do pominięcia szeregu znaczeń i kontekstów. Już w latach siedemdziesiątych Joseph E. Champaux (1978) wskazywał, że popularne koncepcje odnoszące się do teorii efektu domina (*spillover*) i kompensacji nie dotyczą znaczeń, powodów oraz motywacji codziennych decyzji, a tym samym nie wyjaśniają wystarczająco i nie pomagają przewidzieć problemów napotykanych podczas procesu równoważenia. Kilka lat później, w tym samym duchu, pisał Sheldon Zedeck (1992), wskazując, że oba podejścia pomijają sposoby, w jaki jednostki kształtują swoje działania oraz jak nadają im osobiste znaczenia. Po drugie, koncepcja WLB sugerowała niejako walkę pomiędzy domem a pracą, a pomijała fakt, iż „życie” składa się z interakcji pomiędzy czterema domenami: pracą, domem, społecznością i „własnym ja”, co Stew Friedman określił „czterokierunkowym wygrywaniem” rozumianym jako działanie, które skutkuje polepszeniem jakości życia we wszystkich czterech domenach (za: Tomaszewska-Lipiec 2018: 66). Po trzecie, koncepcje te do pewnego stopnia uprzedmiotawiają jednostki, traktując je jako przede wszystkim reaktywne, a nie jako aktywne, podmiotowe i posiadające moc sprawczą w tworzeniu i kształtowaniu otoczenia. Po czwarte, problemem jest ograniczony zasięg wskazanych koncepcji, mianowicie brakuje w nich holistycznego ujęcia, które pozwoliłoby na zintegrowaną analizę wymiaru indywidualnego i społeczno-kulturowego, w którym uwzględnia się złożoność powiązań emocjonalnych, przestrzennych, czasowych i behawioralnych w relacji między sferą pracy i życia (por. Kelliher, Richardson, Boiarintseva 2019).

Badaczki takie jak Clare Kelliher, Julia Richardson, Galina Boiarintseva (2019), analizując dotychczasowe studia nad problematyką WLB, wskazują,

że najczęściej skoncentrowane są one na rodzicach wspólnie wychowujących dzieci, co skutkuje wykluczeniem współpracowników, osób bezdzietnych i samotnych rodziców. Ponadto badania przeprowadzane są głównie wśród klasy średniej, z pracującymi rodzicami i parami heteroseksualnymi. Z mniejszym zainteresowaniem spotyka się opieką nad dziećmi, zwierzętami, osobami zależnymi, starszymi i chorymi. Uwadze badaczy WLB zdają się również umykać kwestie związane ze zróżnicowaniem kulturowym oraz uwzględnianie czasu wolnego (hobby, aktywność kulturalna, praktyki religijne, wolontariat, edukacja). Z kolei Glen Kreiner, Elaine Hollensbe i Mathew Sheep (2009) stawiają szerszy wniosek: w badaniach znacznie mniej uwagi poświęcano sferze indywidualnej, jednostkowej, a znacznie więcej – politykom organizacyjnym. Postulują więc, by podkreślać wymiar podmiotowy, a przez to wychodzić z propozycją badania relacji między pracą a życiem z perspektywy pozwalającej wzbogacić dotychczasowe rozważania, w których to głównie praca narzuca sposób działania w relacjach społecznych czy rodzinnych (jak np. u Weeks 2011).

Wspomniani wcześniej autorzy (Kelliher, Richardson, Boiarintseva 2019) zaznaczają również, że konieczne jest rozpatrywanie WLB z perspektywy zmieniających się warunków pracy, zwłaszcza w wymiarze samozatrudnienia i pracy poza oficjalnym systemem zatrudnienia (np. kontrakty na 0 godzin, praca tymczasowa). Artemis Chang, Paula McDonald, Pauline Burton (2010) wskazują z kolei na dominację metodologii badań ilościowych (niemal 80% uwzględnionych w analizie artykułów), perspektywy konfliktowej (ok. 46%) a znacznie mniejsze zainteresowanie domenami praca–życie (ok. 13% publikacji).

## **Badania WLB w Polsce**

Polskie badania nad WLB w dużej mierze pokrywają się tematycznie z badaniami prowadzonymi na Zachodzie i borykają się z podobnymi problemami. Aleksander Stańczak, Dorota Merecz i Aleksandra Jacukowicz (2017: 9–10) wyszczególniają sześć głównych obszarów tematycznych w polskich badaniach nad WLB: (1) bariery w osiągnięciu równowagi praca–życie oraz wynikające z nich potrzeby dotyczące wsparcia w tworzeniu narzędzi WLB; (2) podejście organizacji do WLB i oferowane przez nie narzędzia; (3) sytuacja kobiet łączących obowiązki zawodowe i rodzinne; (4) definicje i sposoby rozumienia WLB; (5) wiedza o dostępnych korzyściach równowagi praca–życie oraz (6) stosowanie rozwiązań WLB.

Do zasadniczych ograniczeń polskich badań w kontekście WLB należą: (1) dominacja badań kwestionariuszowych, ankiet prowadzonych najczęściej na niereprezentatywnych próbach, (2) dominacja problematyki instytucjonalnej.

W Polsce prowadzi się znacznie mniej badań o WLB niż na Zachodzie i znacznie częściej przyjmuje się w nich perspektywę organizacyjno-prawną.

Po pierwsze, polskie badania nad WLB posługują się przede wszystkim metodami kwestionariuszowymi oraz ankietami, najczęściej na niereprezentatywnych próbach (Mazur-Wierzbicka 2015; Stankiewicz, Bortnowska, Lychmus 2014; Robak 2012; Kacprzak, Żemigala 2013; Grabus, Rogowska 2013; Sadowska-Snarska 2013; Szydlik-Leszczyńska 2013; Baran, Kłos 2014; Robak, Słocińska 2013; Syper-Jędrzejak 2019; Nieżurawska-Zajac 2018; Burlita 2018; Krzykus 2019; Hildt-Ciupińska 2017; Smoder 2015; Siemieniak, Rembiasz 2018). Metody jakościowe są mniej popularne (Menderak 2019; Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017; Stypinska, Perek-Białas 2014; Sadowska-Snarska 2013), podobnie sytuacja wygląda z łączeniem badań ilościowych i jakościowych (Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak 2012; Kacprzak, Żemigala 2013).

Po drugie, badania prowadzone w Polsce charakteryzuje większa koncentracja na problematyce instytucjonalnej niż indywidualnej – znacznie więcej uwagi poświęca się kształtowaniu polityk WLB dla pracowników przez przełożonych oraz możliwych form i narzędzi WLB (Robak 2012; Robak, Słocińska 2016; Dąbrowska 2014; Durasiewicz 2014; Głogosz 2008; Świątek 2018; Wnuk 2019; Zaleśna, Wyrzykowska 2017; Smoder 2010; Burlita, Błoński 2017; Stańczak, Merecz-Kot, Jacukowicz 2017; Galicki i in. 2015) oraz temu, jak praca wpływa na życie (z koncentracją przede wszystkim na negatywnych aspektach oddziaływania) (Sadowska-Snarska 2008; Szyszka 2015; Tomaszewska-Lipiec 2014; Grabowska, Słotwińska-Roslanowska 2017; Kolny 2019; Szczygieł 2019). Zdecydowanie mniej refleksji poświęcono relacji odwrotnej, w której to życie stawiane jest na pierwszym miejscu (Rękas 2013; Tomaszewska-Lipiec 2014). W polskich badaniach popularna jest perspektywa konfliktowa, ujmująca relację pracy i życia jako potencjalnie sprzeczne. Założenie o tym, że domena pracy i życia mogą być komplementarne względem siebie, pojawia się w nielicznych badaniach (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017).

Problematyka instytucjonalna jest przedmiotem dociekań wielu badaczy zainteresowanych tym, w jaki sposób granice symboliczne (np. między różnymi formami pracy i czasem wolnym) stają się podstawą do normalizowania i umacniania istniejących podziałów społecznych (np. badania inspirowane podejściem opisanym przez Michèle Lamont i Virág Molnár, 2002). Rozważania na polskim gruncie koncentrują się wokół zagadnienia społecznych granic pracy, a więc dotyczą zmieniających się form pracy, zatrudnienia czy życia zawodowego w perspektywie pogłębiającej znaczenie społecznych konsekwencji ich przeobrażeń. Teksty te poświęcone są przede wszystkim relacjom między pracą a ekonomią i polityką oraz ich społeczno-kulturowym wymiarom (Mrozowicki, Kolasińska, Róg-Ilnicka 2015). Poruszają więc niezwykle istotne aspekty, dotyczące między innymi (1) nierówności, tożsamości społecznych, klasowych, płciowych,

narodowych; (2) relacji między czasem wolnym i czasem pracy; (3) konceptualizacji pracy, rynku pracy i procesów związanych z pracą; (4) polityk i narzędzi wsparcia pracowników. Polscy badacze WLB starają się czerpać ze wspomnianego podejścia, zwłaszcza w wymiarze praw pracowniczych oraz kwestii płci (głównie analizując sytuację kobiet).

Niektórzy polscy badacze, jak np. Stańczak, Jacukowicz i Merecz (2017: 13–14), postulują, by przyszłe badania nad WLB w Polsce (1) dotyczyły kwestii definicji i znaczenia WLB dla pracowników, ponieważ większość polskich badań oferuje niejasne definicje WLB; (2) większą uwagę przywiązywały do wskaźników równowagi praca–życie, które pomogą ocenić, czy pracownik rzeczywiście osiąga WLB; (3) skupiały się na tym, z jakich rozwiązań WLB pracownicy korzystają i jak są one dopasowane do potrzeb i preferencji pracowników; (4) poruszały problematykę konsekwencji (nie)równowagi między pracą a życiem oraz ewaluowały skuteczność programów WLB dla firm i zatrudnionych w nich osób; (5) diagnozowały problemy oraz oferowały rozwiązania w zakresie godzenia życia rodzinnego oraz pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób starszych. Ostatnia sugestia badaczy (6) dotyczy rzetelności i trafności badań. Polskie badania nad WLB najczęściej prowadzone są na niereprezentatywnych próbach (niejednokrotnie zdarza się, że opis zastosowanych metod jest błędny, co utrudnia ocenę wiarygodności i rzetelności wyników).

Do zaleceń badaczy warto dodać dwa dodatkowe. Po pierwsze, polskie badania nad WLB przyjmują dość ograniczoną koncepcję tego, co obejmuje sferę pracy i życia – koncepcję opartą przede wszystkim na tradycyjnym modelu pracy. Konieczne jest więc odejście od takiej perspektywy i uwzględnienie najnowszych osiągnięć naukowych pojawiających się na linii relacja praca–życie. Bardziej zasadne wydaje się więc mówienie wspólnie o równowadze praca–życie w szerokim kontekście, nie tylko praktyk, programów i narzędzi WLB. Do pewnego stopnia luka ta zaczyna być wypełniana, zwłaszcza w kontekście przesunięcia akcentu na problematykę dobrostanu (*wellbeing*) pracowników (Syper-Jędrzejak 2019) lub równowagi technologicznej (*tech-life harmony*) (Gajdzik 2018). Są to jednakże nieliczne próby podejmowane w polskiej literaturze. Drugie zalecenie dotyczy konieczności szerszego uwzględnienia poziomu mikro w zakresie nie tylko faktycznie realizowanych programów, lecz w zakresie jednostkowych działań na rzecz utrzymywania równowagi. Ta perspektywa ujmowana jest w polskiej literaturze zdecydowanie najrzadziej (por. Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017), a jest prawdopodobnie jedyną, która pozwala na optymalne zdiagnozowanie potrzeb pracowników.



## Zintegrowany model analizy dynamiki granic praca–życie

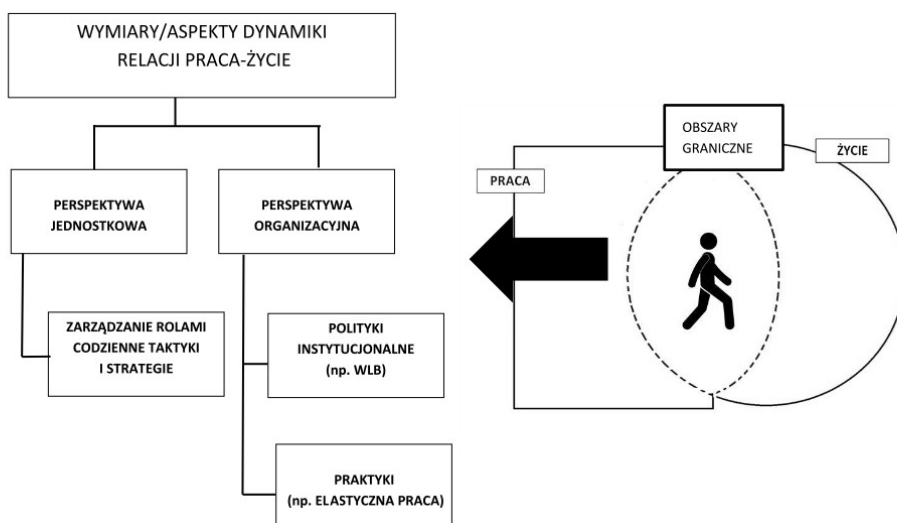
Wychodząc z krytycznej interpretacji wskazujemy, że WLB, analizowany głównie z perspektywy polityk instytucjonalnych, na stałe wszedł do repertuaru pojęć opisujących systemowe (organizacyjne, instytucjonalne) warunki utrzymywania równowagi między pracą a życiem. WLB odwołuje się do cenionej w kulturze wartości – równowagi i stanowi narzędzie, którym przedstawiciele organizacji posługują się, by stabilizować hybrydyczną i chwiejną codzienność. Tak rozumiany WLB ma wymiar ideologiczny, który – zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze – jest konsekwentnie pomijany. WLB jest też rodzajem utopii, wyraża stan niemożliwy do osiągnięcia w warunkach stwarzanych przez współczesność.

Istotną zatem stała się dla nas konieczność wyjścia poza krytykowane kategorie i uwzględnienia w badaniach dodatkowych wymiarów kształtujących WLB, bowiem, jak podkreślają badacze, wielość podejść do WLB wymaga stworzenia zintegrowanej perspektywy (schematu, modelu) pozwalającego na uchwycenie złożoności problematyki równowagi praca–życie (Allen, Cho, Meier 2014; Kelliher, Richardson, Boiarintseva 2019; Chang, McDonald, Burton 2010). Poniższy zamysł stanowi próbę pogodzenia kilku najważniejszych wniosków badaczy wspomnianego zagadnienia. Bazuje on przede wszystkim na teorii granic, które, jak sugerują Kelliher, Richardson, Boiarintseva (2019), dają szansę na pełniejsze uwzględnienie szerszej konceptualizacji „życia” (szerszej niż tylko obowiązki rodzicielskie). Jak zostało wspomniane, w polskiej literaturze akademickiej refleksja nad dynamiką życia zawodowego i prywatnego z perspektywy teorii *border* lub *boundary* jest w dużej mierze nieobecna. Jak do tej pory, tylko pojedyncze prace poruszają kwestię granic między życiem zawodowym a domem w kontekście pracy zdalnej (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017), wpływu technologii mobilnych na interfejs między pracą a życiem prywatnym (Lysik, Machura 2014; Mroczkowska, Kubacka 2019; Kubacka, Mroczkowska 2020) lub na pracującą zawodowo rodzinę (Tomaszewska-Lipiec 2014).

Charakteryzowany model pozwala, po pierwsze, na analizę zarówno fizycznych, czasowych, jak i psychologicznych (poznawczych) granic między domenami pracy i życia; po drugie, umożliwia skupienie się na zmiennych, które mogą okazać się najbardziej znaczące, mianowicie na relacjach międzyludzkich i subiektywnym tworzeniu znaczenia w powiązaniu z czynnikami strukturalnymi, takimi jak polityka organizacyjna dotycząca czasu i pracy; po trzecie, uwzględnia tym samym fakt psychologicznego konstruowania i przeżywania granic, co umożliwia spojrzenie na podmiotowo i subiektywnie wytwarzane poczucie równowagi. Podkreśla istotę idiosynkratycznych znaczeń przypisywanych pracy i życiu (np. sposobu, w jaki jednostki postrzegają swoje role), preferencji dotyczących integracji i segmentacji oraz czynników kontekstualnych (np. przyjazne

rodziny normy i zasady zachowania w miejscu pracy, długi lub nieregularny czas pracy albo wsparcie ze strony przełożonych, współpracowników i rodziny); po czwarte, pozwala na badanie granic między życiem zawodowym a pozazawodowym, uwzględniając dynamikę, zasięg i złożoność relacji obu domen; po piąte, zakłada relacyjność i nierozzerwalny związek wszystkich analizowanych elementów składowych. Umożliwia wskazanie na to, jak (1) postrzegane, (2) preferowane, (3) narzucane wizje podziału na pracę–życie przekładają się na kształt obu domen, ich cechy, podejmowane względem nich w rzeczywistości działania oraz taktyki i style pracy nad granicami.

### Model 1. Dynamika granic praca–życie



Uwzględniając powyższe założenia proponujemy taką wizję podziału na pracę i życie (*work* i *life*), w której dualistyczna opozycja pracy–niepracy traci w znaczeniu, a istotne stają się konsekwencje istnienia wizji tego podziału w zasobach wiedzy podręcznej jednostek i politykach organizacyjnych oraz państwowych.

### Definiowanie obszarów granicznych

Definiowanie zjawiska obszarów granicznych nie jest łatwe, ponieważ obszary graniczne stanowią miejsce nakładania się różnych logik racjonalności; odzwierciedlają to, w jaki sposób różne sfery działania i realizowania ról spotykają się w jednym doświadczeniu. Obszary graniczne rozumiemy szeroko, jako procesy aktywnego przemieszczania się jednostek między sferą pracy a sferą życia (w tym życia rodzinnego) w sytuacjach, w których rozmycie ról staje się powszechne (Allen, Cho, Meier 2014). Równocześnie miejsce mają działania

związane z przekraczaniem granicy, które Georg Simmel (1955) metaforycznie określił jako przejście przez most, a Eviatar Zerubavel (1991) jako skok poznawczy między kategoriami (*cognitive leap between categories*). Są to działania zogniskowane wokół codziennej batalii z różnymi systemami temporalnymi (*battle with different temporal system*), w celu poznawczego i emocjonalnego ich opanowania czy zbalansowania. Ponadto istnieją rytuały przejścia (*transition rituals*), czyli rutynowe zachowania sygnalizujące przechodzenie z jednej roli do drugiej (np. zmiana ubioru, pakowanie teczki) (Ashforth, Kreiner, Fugate 2000).

Można wyodrębnić dwie perspektywy patrzenia na teorie granic: (1) *boundary theory*; (2) *work-family border theory*. Pierwsza z nich – *boundary theory* – koncentruje się na tworzeniu, utrzymaniu oraz zmienianiu granic, a więc wysiłkach podejmowanych w celu upraszczania i klasyfikowania otaczającego nas świata (Zerubavel 1991; Ashforth, Kreiner, Fugate 2000). Teoria ta odnosi się do granic mających charakter głównie psychologiczny. Perspektywę tę stosuje się do analizy (1) znaczeń, jakie jednostki przypisują obszarom pracy i domu (Nippert-Eng 1996), (2) przechodzenia pomiędzy rolami pełnionymi w pracy i w rodzinie (w wymiarze częstotliwości i łatwości) (Ashforth, Kreiner, Fugate 2000). Jeśli strefa domu i pracy jest wyraźnie oddzielona, mamy do czynienia z mocnymi (*thick*) granicami, a jeśli obie domeny mieszają się – granice są cienkie i słabe. Z kolei *work-family border theory* dotyczy balansu między pracą a rodziną z uwzględnieniem (1) granic czasowych; (2) granic przestrzennych; (3) ról zawodowych; (4) ról rodzinnych; (5) ludzi związanych z pracą i rodziną (*domain members*). Równowaga między pracą a rodziną osiągnana jest w zależności od podobieństwa lub zróżnicowania obu domen lub siły granicy między nimi. Granice (*borders*) mają wymiar fizyczny (informują o tym, gdzie występuje zachowanie typowe dla roli z określonej domeny), temporalny (kiedy podejmowane są działania typowe dla roli z określonej domeny) i psychologiczny (wzory myślenia, zachowania i emocji typowych lub odpowiednich dla każdej z domen).

W literaturze przyjmuje się, że teorie granic opisują ten sam obszar rzeczywistości, a różnice w nazwie wynikają jedynie z czasu i przyczyny powstania tych perspektyw (Allen, Cho, Meier 2014: 101). Podstawowe założenia teorii *border* i *boundary* są zasadniczo takie same. Obie teorie są zakorzenione w teorii ról, w szczególności w teorii ról organizacyjnych (Biddle 1986; Katz, Kahn 1978). Obie perspektywy koncentrują się na tym, jak jednostki tworzą granice między pracą a życiem oraz jak je negocjują i jak sobie z nimi radzą. Teorie odróżnia jednak sposób powstania. Teoria *boundary* powstała jako kognitywno-socjologiczne ujęcie, w którym dążono do rozumienia procesów zachodzących w różnych sferach życia (przy założeniu, że sfery te zostały uprzednio wytworzone przez jednostki w codziennych działaniach, ponieważ ludzie

dążą do klasyfikowania i kategoryzowania świata, by móc nad nim sprawczo panować) oraz łączenia ich z wymiarem społecznym. Z kolei powstanie teorii *border* łączy się z niedostatkami poprzednich konceptualizacji relacji praca–rodzina (Clark 2000). W literaturze przedmiotu częściej spotykane jest określenie *boundary* niż *border*, a obie teorie widziane są jako prezentacje tego samego podejścia do badań relacji praca–życie (Allen, Cho, Meier 2014).

Poniższa charakterystyka stanowi próbę pogodzenia kilku najważniejszych wniosków badaczy wspomnianego zagadnienia. Bazuje ona przede wszystkim na teoriach granic, które, jak sugerują Kelliher, Richardson, Boiarintseva (2019), dają szansę na pełniejsze uwzględnienie szerszej konceptualizacji „życia” (szerszej niż tylko obowiązki rodzicielskie). Teorie *border* (Clark 2000) i *boundary* (Ashforth, Kreiner, Fugate 2000) decydujemy się rozpatrywać razem, zgadzając się z wnioskiem Allena, Cho i Meiera (2014) o ich wspólnych głównych założeniach. Skupiamy uwagę na czterech kategoriach teoretycznych, które do tej pory najczęściej pojawiały się w pracach badawczych oddzielnie (patrz: tabela 1).

**Tabela 1.** Charakterystyka granic między domenami praca–życie

Cechy granic	przepuszczalność, elastyczność, mieszanie, siła
Umiejscowienie granic	czasowe, przestrzenne, psychologiczno/kognitywne
Praca nad granicami	wytwarzanie, utrzymywanie, negocjowanie, przekraczanie; style i taktyki; segmentacja-integracja, konflikt-facylitacja, granica wyobrażona
Dynamika mikro-makro	wymiar indywidualny (podmiotowy) – taktyki, rytuały przechodzenia, style; wymiar organizacyjny (prawno-polityczny, ekonomiczny, społeczny, technologiczny)

Opracowanie własne na podstawie (Clark 2000; Ashforth, Kreiner, Fugate 2000; Kossek i in. 2012; Allen, Cho, Meier 2014; Kossek, Lautsch 2010; Kreiner, Hollensbe, Sheep 2009; Zerubavel 1991)

Po pierwsze na cechach granic, zwłaszcza w wymiarze tego, na ile granice (1.1.) dają się przesuwac (na ile są elastyczne), (1.2.) pozwalają na przepuszczanie elementów z obu domen (przenikalność); (1.3.) wytwarzają obszar graniczny, w którym elementy poprzednio przypisane do sfery pracy lub życia zaczynają funkcjonować niezależnie od obu domen (mieszanie) i (1.4.) są silne lub słabe.

Po drugie na umiejscowieniu granic, a więc tego, jakie granice ma cechy w zależności od (2.1.) czasu, (2.2.) miejsca, (2.3.) jednostkowych wyobrażeń (wymiar psychologiczno-kognitywny).

Po trzecie, na pracy nad granicami, a więc tym, jak granice są (3.1.) wytwarzane, (3.2.) utrzymywane, (3.3.) negocjowane, (3.4.) przekraczane oraz jakie (3.5.)

rytuały przechodzenia im towarzyszą, a także na (3.6) taktykach oraz (3.7.) stylach związanych z pracą nad granicami praca–życie. Zaliczyć tu też należy procesy związane z dynamiką relacji granicznych, czyli tego, jak cechy i wymiary granic oraz praca nad granicami wraz z jej aspektami: ułatwiają bądź utrudniają funkcjonowanie jednostek (kontinuum konflikt–facylitacja), podtrzymują lub negują istnienie obu domen (integracja–segmentacja), a także wytwarzają obszar graniczny, w którym mniej istotna staje się granica (lub przybiera ona jedynie wyobrażony charakter) a bardziej – funkcjonowanie w sytuacji ciągłego mieszania działań, praktyk, rutyn albo emocji uprzednio przypisanych do obu domen.

Po czwarte na dynamice relacji mikro-makro, z uwzględnieniem (4.1.) praktyk systemowych (organizacyjnych, instytucjonalnych – prawnych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych) oraz (4.2.) codziennych praktyk podejmowanych przez jednostki próbujące manipulować granicą (wymiar indywidualny).

### **Cechy i umiejscowienie granic**

W koncepcjach granic wskazywane granice mogą być czysto fizyczne (np. ściana, drzwi) i wyraźnie zakreślać podział na przestrzenie, w których powinno mieć miejsce zachowanie istotne dla danej dziedziny), czasowe (np. godziny pracy) definiujące to, kiedy praca jest wykonywana, czy od kiedy obowiązki rodzinne mogą być wykonywane oraz psychologiczne, rozumiane jako konstrukty poznawcze, które organizują postrzeganie, wpływając na subiektywne identyfikowanie wzorców myślenia, zachowań czy emocji z daną domeną życia.

Zasadnicze pojęcia organizujące rozważania w teoriach granic to elastyczność i przenikalność granic między pracą zawodową a życiem. Elastyczność (*flexibility*) to stopień, w jakim granica może się zakotwiczać lub rozszerzyć, w zależności od potrzeb jednej lub drugiej domeny. Przenikalność (*permeability*) rozumiana jest jako stopień, w jakim elementy z innych dziedzin czy domen mogą przeniknąć do danej domeny. Mieszanie (*blending*) zachodzi, jeśli w pobliżu granicy mamy do czynienia z wysokim stopniem przenikalności i elastyczności. Te trzy cechy charakterystyczne granic łączą się, wskazując tym samym na stopień ich trwałości, stabilności czy siły (*border strenght*). Silne granice, w przeciwieństwie do słabych, charakteryzują się wysoką nieprzepuszczalnością, nieelastycznością i brakiem mieszania. Natomiast granice, które umożliwiają przenikanie, są elastyczne, słabe i ułatwiają mieszanie. Ponadto granice cechuje różny stopień (a)symetryczności, co daje możliwość identyfikowania, po stronie której domeny (pracy czy życia) granica jest w większym stopniu przepuszczalna. Warto wskazać, że przepuszczalność i elastyczność są kluczowymi pojęciami związanymi z badaniem dynamiki granic między domenami w kontekście ich integracji, przemian i konfliktów (Guest 2006).

### **Zarządzanie i praca nad granicami**

Teorie granic między pracą a życiem (*boundary theory* i *border theory*) pozwalają na analizę fizycznych, czasowych, jak i psychologicznych (poznawczych) granic między domenami pracy i życia. Za Christeną Nippert-Eng (1996: 7–9) możemy wskazać na dwie formy pracy granicznej, po pierwsze, „umiejscowienie” co oznacza wyznaczenie granicy między sferami prywatną i zawodową, oraz po drugie, „transcendencję”, utrzymującą granicę „w jednym miejscu a jednocześnie pozwalającą nam przeskakiwać w tę i z powrotem” pomiędzy pracą a życiem prywatnym. W ostatnim przypadku koncepcje podkreślają fakt psychologicznego konstruowania i przeżywania granic, co umożliwia spojrzenie na podmiotowo i subiektywnie wytwarzane poczucie równowagi. Oznacza to, że jednostki tworzą różnorodne założenia dotyczące modelowego i rzeczywistego podziału na sferę pracy oraz sferę życia osobistego i rodzinnego. We wszystkich tych obszarach, w których różne domeny codzienności przenikają się wzajemnie, powstaje przestrzeń dla działań zorientowanych na radzenie sobie z problemem niejednoznaczności podziału.

Wspominani już przedstawiciele teorii granic (Zerubavel 1991; Nippert-Eng 1996; Clark 2000; Ashforth, Kreiner, Fugate 2000) podkreślają, że współcześnie mamy przede wszystkim do czynienia z dynamicznym i niekończącym się procesem, w ramach którego granice między pracą a życiem i rodziną są na co dzień przez jednostki wytwarzane, podtrzymywane, negocjowane czy przekraczane. W teoriach tych wskazuje się zarówno na konkretny, czasoprzestrzenny, fizyczny i psychologiczny wymiar granic (*border theory*) (Clark 2000), jak i na wymiar poznawczy, odnoszący się do znaczeń, jakie ludzie przypisują wyobrażonym liniom podziału między sferą rodziny i pracy (*boundary theory*) (Zerubavel 1991; Nippert-Eng 1996). Tym samym, jak wskazuje Nippert-Eng, terminem, który adekwatniej oddaje relacje między pracą a życiem, jest pojęcie pracy wokół granic (*boundary management/boundary work*) rozumiane jako działania umysłowe i behawioralne, na które składają się „strategie, zasady i codzienne praktyki realizowane w celu kreowania, podtrzymywania oraz modyfikowania społecznych i kulturowych granic” (Nippert-Eng 1996: 7 [tłum. własne]).

Zarządzanie granicą odbywa się poprzez stosowanie szeregu taktyk. Granice mogą również być zarządzane w różnych stylach. Style i taktyki stanowią próbę rozwinięcia kontinuum segmentacji-integracji obu domen. Kreiner, Hollensbe i Sheep (2009: 704) wyszczególnili cztery taktyki, które pozwalają zredukować konflikt między pracą a domem: (1) behawioralne (np. szukanie pomocy u innych, tworzenie wielu skrzynek mailowych); (2) temporalne (np. kontrolowanie czasu pracy, wyznaczanie czasu na obowiązki domowe i zawodowe); (3) fizyczne (np. artefakty z określonej domeny); (4) komunikacyjne (np. informowanie innych o swoich oczekiwaniach, niedopuszczanie do mieszania się granic). Z kolei Jane Sturges (2012) zaproponowała kategorię aktywnych, zorientowanych

na cel i inicjowanych przez jednostkę „zręcznych zachowań” (*crafty behaviors*) podejmowanych, by stwarzać równowagę: (1) fizyczne: (1.1.) fizyczne temporalne (np. wychodzenie na lunch do domu), (1.2.) lokacyjne (np. praca zdalna), (1.3.) wybór pracy umożliwiającej utrzymywanie WLB, (1.4.) ograniczanie czasu na dojazdy; (2) kognitywne: (2.1.) definiowanie WLB, (2.2.) stawianie pracy na pierwszym miejscu, (2.3.) osiąganie kompromisu; (3) relacyjne: (3.1.) zarządzanie relacjami w pracy, (3.2.) zarządzanie relacjami rodzinnymi. W obu przypadkach taktyki identyfikowano na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych. Z kolei style zarządzania granicami oferują podejście zorientowane na jednostki, które w różny sposób radzą sobie z granicą praca–życie. W badaniach (jakościowych i ilościowych) zidentyfikowano wiele różnych stylów, np. integratorów (dążących do zintegrowania obu domen), separatorów (dążących do oddzielenia obu sfer) i „wolnych strzelców” (*volleyers*) (stosujących zarówno styl integratorów, jak i separatorów) (Kossek, Lautsch 2010); wojowników pracy, przytłoczonych reagujących, strażników rodziny, zwolenników fuzji, rozdzielających, eklektyków – w zależności od identyfikacji z rolami, zachowań utrudniających pełnienie ról zawodowych i domowych, przewidywanej kontroli nad granicą (Kossek i in. 2012). Wyszczególniono też styl zorientowany na ochronę rodziny, styl wykluczający (*above and beyond*) (brak lub mała integracja rodziny i pracy), styl wspierający rodzinę, styl holistyczny (osoby, które chcą prowadzić zrównoważone życie) (Ammons 2013).

## Podsumowanie

Zakładamy, że teorie granic stanowią odpowiedź na ograniczenia koncepcji WLB, ponieważ: 1) odwołując się do wyraźnych różnic między życiem zawodowym a prywatnym, w dwóch sferach o odmiennych celach czy kulturze, nie zakładają, że da się je zrównoważyć, jednak podkreślają, iż integracja pracy i życia (rodziny) ułatwia przejścia między tymi domenami; 2) zdejmują odpowiedzialność za równoważenie wyłącznie z samej osoby pracującej i w związku z tym 3) rozszerzają sprawstwo na innych aktorów społecznych i niespołecznych, w tym partnerów, dzieci, współpracowników oraz na zaplecze przestrzenne i materialne, sprzęty i technologie powiązane ze sferą pracy i życia; 4) każda z tych strategii może poprawić samopoczucie pracowników w zależności od (a) cech pracowników (np. umiejętność organizowania czasu, podejmowanie inicjatywy, samodzielność, wpływ czynników społecznych w domu i w pracy); (b) idiosynkratycznych znaczeń, które konkretne osoby przypisują pracy i rodzinie (np. na ile widzą swoje role jako komplementarne); (c) jednostkowych preferencji co do integracji lub segmentacji obu domen; (d) czynników kontekstualnych (polityki organizacyjne przyjazne rodzinie, nienormowany czas pracy,

nieregularne godziny pracy, wsparcie społeczne) oraz (e) dopasowania preferencji jednostkowych do społecznego kontekstu pracy (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017; Clark 2000; Ashforth i in. 2000; Kreiner 2002; Nippert-Eng 1996). Ponadto teorie granic pozwalają na to, by ukazywać złożoność zróżnicowania społecznego bez uprzedniego przyjmowania założeń mówiących np. o dominującej roli pracy w kształtowaniu życia jednostek społecznych, jak ma to miejsce w wielu pismach poświęconych społecznym granicom pracy (zob. np. Kaźmierczak-Kałużna 2018).

### Zakończenie

Ze względu na swój ładunek ideologiczny, WLB funkcjonuje jako wartość, do której należy dążyć. WLB jest również rodzajem ramy, pryzmatu, który pozwala postrzegać świat w określony sposób i uwidocznić wybrane jego aspekty. To koncept, który umożliwia jednostkom zachowanie nadziei na to, że osiągną stan równowagi. Ideologiczność WLB wyraża się także w propozycji dualistycznej wizji świata życia codziennego, podzielonego pomiędzy dwie wyobrażone domeny.

Wskazana propozycja wychodzi z założenia, że ideologiczny i instytucjonalny (polityczny) wymiar WLB sam w sobie kształtuje wizję (1) istnienia oddzielnych domen i (2) sposobów osiągania równowagi między nimi. WLB stworzył podział na pracę i życie, którym jednostki (nie)świadomie posługują się, podejmując codzienne praktyki i który określa relacje między obiema sferami. W tym sensie nie można mówić o badaniu granicy praca–życie na poziomie polityk organizacyjnych czy praktyk indywidualnych w oderwaniu od roli idei WLB w całym procesie. Idea WLB jest społecznie uznanym sposobem widzenia relacji publiczne–prywatne: podziału, który krytykuje wielu badaczy. WLB jest ideologicznym konceptem, który odwołuje się do praktyk o charakterze instytucjonalnym, w tym narzędzi służących do np. zwiększania efektywności pracy czy zarządzania zasobami ludzkimi. WLB podtrzymuje wizję pracy i niepracy jako oddzielnych sfer, która nie pasuje do warunków wytworzonych przez wspomniane wcześniej nowe ekonomie. Praktyki instytucjonalne tworzą bazę dla działań indywidualnych – w ten sposób dochodzi do przekonania o słuszności podziału na pracę–życie, tak powstaje też wyobrażona granica między domenami, którą badają teorie granic. Granica między pracą a życiem nie istnieje obiektywnie – istnieją tylko ideologiczne ramy (WLB), które ułatwiają jej odczuwanie. Aktywność zawodowa i rodzinna jawią się jako dwie odrębne domeny, które powinny kierować się odmiennymi logikami. Taka wizja nie oddaje złożoności podziału praca–życie. Konsekwencją tej sytuacji jest to, że jednostki działają w wyobrażonym obszarze granicznym między pracą a życiem.



Ten obszar powstaje jako efekt przekonania o rozłączności domen pracy i życia. Funkcjonowanie w obszarze granicznym (który istnieje jako skutek ideologii WLB), zmusza do tworzenia granicy między domenami praca–życie. Jednostki tworzą granicę, ze wszystkimi jej cechami (przepuszczalność, elastyczność, siła itp.) w relacji do znanych im konstruktów oddzielania pracy i życia (oferowanych przez polityki WLB). Polityki organizacyjne WLB i to, na ile one przenikają do świadomości ludzi, determinują więc działania indywidualne. To nie tylko praca i życie stawiają wymagania, którym jednostki muszą sprostać. To raczej jednostki oddzielają te wymagania, klasyfikują jako pochodzące z dwóch różnych domen i traktują je jako sprzeczne czy możliwe do pogodzenia. Efektywność zarządzania granicą nie dotyczy więc tego, jak tworzy się równowagę między wymaganiami, ale jak redefiniuje się i wybiera te wymagania w relacji do znanego jednostkom WLB. Skuteczność w utrzymywaniu równowagi nie obejmuje więc wymagań sfer pracy i życia, lecz raczej tego, co z WLB jest implementowane w życiu codziennym. Granica przebiega więc między obszarem granicznym a ideą WLB.

To założenie nie pozwala już mówić o jednej granicy, lecz o dwóch. Pierwsza to ta, która jest efektem podejmowanych przez jednostki działań na rzecz zrównoważenia obu domen, przedstawiona graficznie w pracy Clark (2000). Druga – symboliczna, „teoretyczna”, ta, której istnienie przyjmujemy, oddziela instytucjonalno-organizacyjne idee związane z WLB od działań podejmowanych przez jednostki w codziennym życiu (które z kolei reprezentowane są przez model granicy Clark). Ta pierwsza jest więc wtórna względem drugiej tu opisywanej. *De facto* to ideologiczny potencjał WLB pozwala na stworzenie wrażenia, że istnieje podział między pracą a życiem. W tym miejscu należałoby uzupełnić model o kolejne założenie. Granica między domenami w teoriach granic jest tworzona wtórnie w toku działań jednostek i w relacji do postrzeganych założeń o tym, jak ma wyglądać ten sam podział i osiągnięcie równowagi (a te przekonania pochodzą z konceptu WLB), nie jest zaś czymś, co istnieje, jest poddawane działaniu, ma określoną siłę, elastyczność i przepuszczalność. To obszar graniczny, poprzez wpływ ideologii WLB, tworzy tę granicę. To jednostki konstruują granicę i definiują jej cechy (i robią to zawsze w odniesieniu do znanych im polityk WLB). Praca nad granicą ma 2 wymiary: (1) napięcia tworzące się na linii między samym WLB (to, jak równowaga jest rozumiana i postrzegana: wyobrazonymi schematami myślenia o granicy praca–życie) i faktycznie podejmowanymi działaniami; (2) napięcia tworzone na linii między wyobrazonymi sferami praca–życie.

## Bibliografia

- Allen, Tammy, Eunae Cho, Laurenz L. Meier. 2014. Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 1: 99–121. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330.
- Ammons, Samantha K. 2013. Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 1: 49–58. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.11.002.
- Ashforth, Blake E., Glen E. Kreiner, Mel Fugate. 2000. All in a Day’s Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25, 3: 472–91.
- Baran, Małgorzata, Monika Kłos. 2014. Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek*, 5: 923–929.
- Biddle, Bruce J. 1986. Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12: 67–92. DOI: 10.1146/annurev.so.12.080186.000435.
- Borkowska, Stanisława. 2011. Ile pracy, ile życia poza nią? W: S. Borkowska, red. *Programy praca – życie z teorii i praktyki*. Warszawa: IPiSS, 22–23.
- Brief, Arthur P., Ann H. Butcher, Jennifer M. George, Karen E. Link. 1993. Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: the case of health. *Journal of personality and social psychology*, 64, 4: 646.
- Burlita, Augustyna. 2018. Relacja: praca – życie pozazawodowe jako problem pracownika i organizacji (wyniki badań). *Marketing i Rynek*, 4: 89–98.
- Burlita, Augustyna, Krzysztof Błoński. 2017. Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu. *Marketing i Rynek*, 12: 22–30.
- Champoux, Joseph E. 1978. Perceptions of Work and Nonwork: A Reexamination of the Compensatory and Spillover Models. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 4: 402–422. DOI: 10.1177/073088847800500402.
- Chang, Artemis, Paula McDonald, Pauline Burton. 2010. Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 13: 2381–2413. DOI: 10.1080/09585192.2010.516592.
- Clark, Sue Campbell. 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53, 6: 747–70. DOI: 10.1177/0018726700536001.
- Currie, Jan, Joan Eveline. 2011. E-Technology and Work/Life Balance for Academics with Young Children. *Higher Education*, 62, 4: 533–50. DOI: 10.1007/s10734-010-9404-9.
- Dąbrowska, Karolina. 2014. Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 17, 2: 41–53.
- Durasiewicz, Arkadiusz. 2014. Kierunki rozwoju polityki rodzinnej w Polsce – dylemat społeczny zachodzących zmian i wyzwań na przyszłość. W: M. Kubiak, red.

- Polityka społeczna wobec wyzwań i zmian zachodzących we współczesnym świecie*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 102–121.
- Edley, Paige P. 2001. Technology, employed mothers, and corporate colonization of the lifeworld: A gendered Paradox of work and family balance. *Women and Language*, 24, 2: 28–35.
- Frone, Michael R., John K. Yardley, Karen S. Markel. 1997. Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 2: 145–67. DOI: 10.1006/jvbe.1996.1577.
- Gajdzik, Bożena. 2018. Przejście od «Work-life Balance» do «Tech-life Harmony» w Przemysle 4.0. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*. Katowice.
- Galicki, Radosław, Lucyna Machol-Zajda, Cecylia Sadowska-Snarska, Agnieszka Smoder. 2015. *Godzenie pracy z życiem rodzinnym: aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*. Rada OPZZ Województwa Podlaskiego.
- Gambles, Richenda, Suzan Lewis, Rhona Rapoport. 2006. *The Myth of Work–Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Guest, David E. 2006. Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41, 2: 255–279. DOI:10.1177/0539018402041002005.
- Gądecki, Jacek, Marcin Jewdokimow, Magdalena Żadkowska. 2017. *Tu się pracuje! Socjologiczne studium pracy zawodowej prowadzonej w domu na zasadach telepracy*. Kraków: LIBRON – Filip Lohner.
- Głogosz, Dorota. 2008. Rezultaty programów Praca–Życie w krajach UE – korzyści dla pracowników i ich rodzin. W: C. Sadowska-Snarska, red. *Równowaga praca–życie–rodzina*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Grabowska, Izabela, Ewelina Słotwińska-Rosłanowska. 2017. Konflikt pomiędzy pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi w Polsce. *Studia Demograficzne*, 2, 172: 97–118. DOI: 10.33119/SD.2017.2.3.
- Grabus, Małgorzata, Marta Rogowska. 2013. Program równowaga praca–życie w projekcie międzynarodowym (studium przypadku). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 90: 49–62. DOI: 10.33119/SD.2017.2.3.
- Greenhaus, Jeffrey H., Nicholas J. Beutell. 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 1: 76–88. DOI: 10.2307/258214.
- Greenhaus, Jeffrey H., Gary N. Powell. 2006. When Work And Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 1: 72–92. DOI: 10.5465/amr.2006.19379625.
- Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins, Jason D. Shaw. 2003. The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63, 3: 510–31. DOI:10.1016/S0001-8791(02)00042-8.
- Heller, Daniel, David Watson. 2005. The dynamic spillover of satisfaction between work and marriage: the role of time and mood. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6: 1273. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1273.

- Hildt-Ciupińska, Katarzyna. 2017. Równowaga praca–życie widziana oczami pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 547, 04: 20–23. DOI: 10.5604/01.3001.0009.8781.
- Hughes, Joanna, Nikos Bozionelos. 2007. Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*, 36: 145–154. DOI: 10.1108/00483480710716768.
- Ilies, Remus, Kelly Schwind Wilson, David T. Wagner. 2009. The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52, 1: 87–102. DOI: 10.5465/AMJ.2009.36461938
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, Gregory K. Patton. 2001. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127, 3: 376.
- Kacprzak, Agnieszka, Marcin Żemigala. 2013. Wyzwania stojące przed rodzicami w miejscu pracy. *Humanizacja Pracy*, 46, 4: 87–104.
- Katz, Daniel, Robert L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaźmierczak-Kaluźna, Izabela. 2018. Work in the Lives of Women with Many Children Living in Poverty in the Context of Reforms in Poland's Family Policy – Continuation or Change? *Przegląd Socjologiczny*, 67, 3: 85–110. DOI: 10.26485/PS/2018/67.3/4.
- Kelliher, Clare, Julia Richardson, Galina Boiarintseva. 2019. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29, 2: 97–112. DOI: 10.1111/1748-8583.12215.
- Kirchmeyer, Catherine. 2000. Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? *Trends in Organizational Behavior*, 7: 79–94. DOI: 10.1177/2158244014544289.
- Kolny, Beata. 2019. Implikacje Work-Life Balance dla zagospodarowania i zwiększenia ilości czasu wolnego pracownika. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20: 145–56.
- Kossek, Ernst Ellen, Cynthia Ozeki. 1998. Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83, 2: 139.
- Kossek, Ellen Ernst, Brenda A. Lautsch. 2010. *CEO of Me: Creating a Life That Works in the Flexible Job Age*. New Jersey: Pearson Education.
- Kossek, Ellen Ernst, Marian N. Ruderman, Phillip W. Braddy, Kelly M. Hannum. 2012. Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 1: 112–28. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.04.003.
- Kreiner, Glen. 2002. Boundary preferences and work-family conflict: A person-environment fit perspective. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management Conference, Denver, CO.
- Kubacka Małgorzata, Dorota Mroczkowska. 2020. Znaczenie technologii komunikacyjnych i mobilnych w praktykach zarządzania granicami między pracą a życiem osobistym wśród osób samozatrudnionych i pracujących na etacie. *Miscellanea Anthropologica et Sociologica*, 1: 43–60.

- Kreiner, Glen E., Elaine C. Hollensbe, Mathew L. Sheep. 2009. Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 4: 704–30. DOI: 10.5465/amj.2009.43669916.
- Krzykus, Justyna. 2019. Równowaga między pracą zawodową a życiem prywatnym – wyzwania współczesnej kobiety. W: E.Gruszewska, M.Roszkowska, red. *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 3, Analizy makro-i mezoekonomiczne*. Białystok: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 159–68.
- Lambert, Susan J. 1990. Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43, 3: 239–57. DOI: 10.1177/001872679004300303.
- Lamont, Michèle, Virág Molnár. 2002. The Study of Boundaries in the Social Sciences. *Annual Review of Sociology*, 28: 167–95. DOI: 10.1146/annurev.soc.28.110601.141107.
- Lu, Luo, Cary L. Cooper, Shu-Fang Kao, Ting-Ting Chang, Tammy D. Allen, Laurent M. Lapiere, Michael P. O’Driscoll, Steven A. Y. Poelmans, Juan I. Sanchez, Paul E. Spector. 2010. Cross-cultural Differences on Work-to-Family Conflict and Role Satisfaction: A Taiwanese-British comparison. *Human Resource Management*, 49, 1: 67–85. DOI: 10.1002/hrm.20334.
- Lyness, Karen, S., Marcia B. Kropf. 2005. The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers. *Human Relations*, 58, 1: 33–60. DOI:10.1177/0018726705050934.
- Łysik, Łukasz, Piotr Machura. 2014. Rola i znaczenie technologii mobilnych w codziennym życiu człowieka XXI wieku. *Media i Społeczeństwo. Medioznawstwo – Komunikologia – Semiologia – Socjologia Mediów – Media a Pedagogika*, 4: 15–26.
- Mazur-Wierzbicka, Ewa. 2015. Równowaga na płaszczyźnie życie zawodowe–życie prywatne w przedsiębiorstwach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16, 7: 215–27.
- Menderak, Robert. 2019. Równoważenie życia prywatnego i zawodowego pracowników w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 33: 128–43.
- Mroczkowska, Dorota, Małgorzata Kubacka. 2019. W kieracie codzienności – dynamika obszarów granicznych wśród osób zatrudnionych na etat i samozatrudniających się. *Przegląd Socjologii Jakościowej* 1, XV:136–153.
- Mrozowicki, Adam, Elżbieta Kolasińska, Joanna Róg-Ilnicka. 2015. Introduction: Social boundaries of work. *Forum Socjologiczne*, 1: 9–15.
- Nieżurawska-Zajac, Joanna. 2018. Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji «hygge» w opinii generacji Y – badania pilotażowe. *Marketing i Zarządzanie*, 51, 1: 309–18. DOI: 10.18276/miz.2018.51-30.
- Nippert-Eng, Christena. 1996. Calendars and keys: The classification of “home” and “work. *Sociological Forum*, 11, 3: 563–82. DOI: 10.1007/BF02408393.
- Pitt-Catsouphes, Marcie, Ellen E. Kossek, Stephen Sweet, eds. 2006. *The Work and Family Handbook*. New York: Routledge.
- Rękas, Magdalena. 2013. Równowaga praca–życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE. *Studia Ekonomiczne*, 145: 77–87.

- Robak, Elżbieta. 2012. Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na kapitał ludzki. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 110: 113–21.
- Robak, Elżbieta, Anna Słocińska. 2013. Kształtowanie równowagi praca–życie wśród pracowników poprzez społeczne środowisko pracy. *Humanizacja pracy*, 4, 274: 105–118.
- Robak, Elżbieta, Anna Słocińska. 2016. Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy. *Studia Ekonomiczne*, 257: 159–67.
- Sadowska-Snarska, Cecylia. 2008. *Równowaga praca–życie–rodzina*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
- Sadowska-Snarska, Cecylia. 2013. Wspieranie równowagi praca–życie pracowników na poziomie firm : teoria i praktyka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 292: 100–117.
- Schädel, Chris. 2012. *Work-life Balance Among Cruise Ship Crews: A Quantitative Research Approach*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Siemieniak, Paulina, Małgorzata Rembiasz. 2018. Work life balance w życiu kobiet – obecnych i potencjalnych przedsiębiorców. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 76: 229–242. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.076.17.
- Simmel, Georg. 1955. *Conflict and the web of group-affiliations*. New York: Free Press.
- Smoder, Agnieszka. 2010. Równowaga praca–życie–wybór czy konieczność? *Polityka Społeczna*, 4: 12–18.
- Smoder, Agnieszka. 2015. Czas pracy a problemy równowagi między pracą i życiem pozazawodowym. *Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*, 3: 132–48.
- Stankiewicz, Janina, Hanna Bortnowska, Patrycja Łychmus. 2014. Conditions necessary to maintain work-life balance of employees-in the light of the research results”. *Management*, 18, 1: 326–40. DOI: 10.2478/manment-2014-0024.
- Stańczak, Aleksander, Dorota Merecz-Kot, Aleksandra Jacukowicz. 2017. The comparison of Polish and Norwegian policy and research on work-life balance—current state of knowledge and future perspectives. Narrative review. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, 61: 5–23. DOI: 10.18778/0208-600X.61.01.
- Sturges, Jane. 2012. Crafting a Balance between Work and Home, *Human Relations*, 65, 12: 1539–1559. DOI: 10.1177/0018726712457435.
- Stypinska, Justyna, Jolanta Perek-Białas. 2014. Working carers in Poland-successful strategies of reconciliation of work and care of an older adult. *Anthropological Notebooks*, 20, 1: 87–104.
- Syper-Jędrzejak, Marzena. 2019. Zasoby ludzkie zróżnicowane wiekowo w kontekście postrzegania oferty wellness na przykładzie pracowników uczelni. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20, 1: 111–23.
- Szczygieł, Elżbieta. 2019. Współpraca międzyinstytucjonalna na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym w Polsce—wyzwania work–life balance. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 41: 13–24.

- Szydlik-Leszczyńska, Agata. 2013. Niewykorzystany potencjał pracy kobiet bariera rozwoju nowej gospodarki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*: 263–78.
- Szyska, Małgorzata. 2015. Kobiety między domem a pracą. Oczekiwane wsparcie i instrumenty polityki rodzinnej na rzecz godzenia ról zawodowych z rodzinnymi. *Studia nad Rodziną*, 36: 135–53.
- Świątek, Monika. 2018. Zarządzanie zasobami ludzkimi – programy praca–życie jako forma inwestycji o zabarwieniu motywacyjnym. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 117: 633–641. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.117.42.
- Tomaszewska-Lipiec, Renata. 2014. Praca zawodowa – życie osobiste. Między harmonią a dezintegracją. W: R. Tomaszewska-Lipiec, red. *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. Bydgoszcz: Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego, 359–79.
- Tomaszewska-Lipiec, Renata. 2018. *Praca zawodowa–życie osobiste. Dysonans czy synergia*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Voydanoff, Patricia. 2005. Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67: 822–836.
- Weeks, Kathi. 2011. *The Problem with Work: Feminism, Marxism, Antiwork Politics, and Postwork Imaginaries (A John Hope Franklin Center Book)*. Durham, London: Duke University Press.
- Wierda, Boer, Hilde, H., Jan R. Gerris, Ad A. Vermulst. 2008. Adaptive Strategies, Gender Ideology, and Work Family Balance Among Dutch Dual Earners. *Journal of Marriage and Family*, 70: 1004–1014. DOI:10.1111/j.1741-3737.2008.00542.
- Wnuk, Marcin. 2019. Postrzegane wsparcie otrzymywane od przełożonego jako istotny czynnik dla satysfakcji z pracy podległych pracowników – weryfikacja modelu. *Medycyna Pracy*, 70, 4: 475–486. DOI: 10.13075/mp.5893.00837.
- Wołoszyn, Jan, Ewa Stawicka, Marcin Ratajczak. 2012. *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Young, Lisa, Brian H. Kleiner. 1992. Work and Family: Issues for the 1990s. *Women in Management Review*, 7, 5: 24–28.
- Zaleśna, Aleksandra, Barbara Wyrzykowska. 2017. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 175: 151–65.
- Zedeck, Sheldon. 1992. Introduction: Exploring the Domain of Work and Family Concerns. W: S. Zedeck, red. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*, 5: 1–32. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zerubavel, Eviatar. 1991. *The Fine Line: Making Distinctions in Everyday Life*. New York: Free Press.