

# *Flow at work*

*Uwarunkowania optymalnego  
doświadczenia w miejscu pracy*



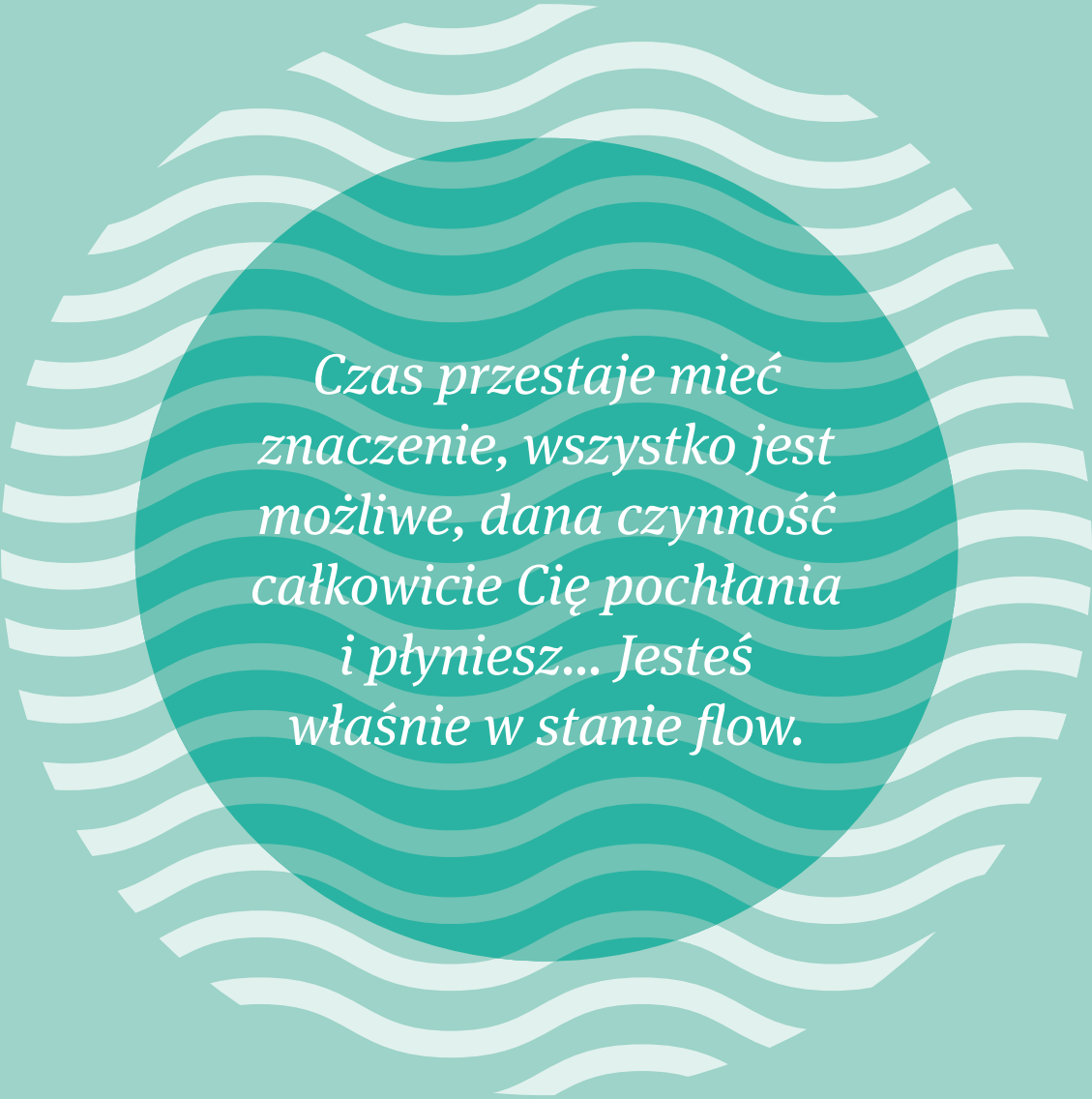


# *Flow* *at work*

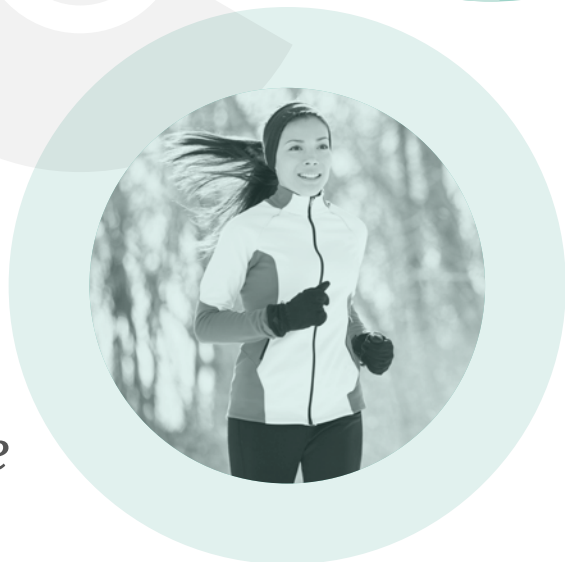
*Uwarunkowania optymalnego  
doświadczenia w miejscu pracy*

## Spis treści

- 1 Wprowadzenie 5**
  - Flow – doświadczenie optymalne i uniwersalne 6
  - Kiedy można osiągnąć stan *flow*? 8
  - W jaki sposób jest doświadczany? 9
  
- 2 Flow z pasją 11**
  - Zaangażowanie i przyjemność, czyli pasja 13
    - W muzycznym transie 15
    - Sport bez granic 16
  
- 3 Flow w pracy 19**
  - Czy można doświadczyć *flow* w pracy? 20
    - Trudności z *flow* w pracy 21
  - Sprzyjające środowisko pracy 22
  - Koncentracja 25
    - W biurze jak w domu 25
  - Komunikacja 26
    - Komunikacja w procesie pracy indywidualnej 26
    - Współpraca i skuteczna wymiana informacji 26
    - Biuro wspierające komunikację 27
  - Wsparcie i pozytywna atmosfera 29
    - Socialising office 29
  
- 4 Podsumowanie 31**
  - O autorze 35
  - O Nowym Stylu 35
  - Literatura cytowana 36



*Czas przestaje mieć  
znaczenie, wszystko jest  
możliwe, dana czynność  
całkowicie Cię pochłania  
i płyniesz... Jesteś  
właśnie w stanie flow.*



1

*Wprowadzenie*

*Uniesienie, uskrzydlenie i całkowite pochłonięcie – tak potocznie określa się stan flow. Przyczynia się do wzmożonej aktywności, satysfakcji i efektywności, dlatego jest doświadczeniem pożądanym w różnych aspektach życia społecznego. W kontekście pracy stan ten jest szczególnie cenny. Wysokie zaangażowanie pracowników, które mu towarzyszy, stanowi bowiem istotę sukcesu rynkowego współczesnych organizacji.*

Przedsiębiorstwa podejmują wiele wysiłków, by pozyskać utalentowanych pracowników i skutecznie motywować do efektywnej pracy. Największą wartość mają te inicjatywy, które w sposób ciągły oddziałują na pracowników i całą organizację. Poprawa warunków i trybu pracy to jedno z takich działań. Dobrze zorganizowana przestrzeń, ułatwiająca osiągnięcie stanu *flow* – optymalnego doświadczenia, przyczynia się do nieprzeciętnej efektywności i wysokiego zaangażowania. W konsekwencji stanowi trafną inwestycję podjętą przez pracodawcę.

## *W jaki sposób organizacje mogą kreować środowisko sprzyjające odczuwaniu flow?*

Z powyższym zagadnieniem mierzymy się w niniejszym raporcie, analizując aktualne doniesienia badawcze, dotyczące pojęcia *flow* na różnych płaszczyznach. Prezentujemy zarówno rozważania teoretyczne, oparte na analizie literatury badawczej, jak również doświadczenia praktyczne, związane z kontekstem optymalizacji środowiska pracy i przestrzeni biurowych. Wierzymy, że zrozumienie tego zjawiska pomoże w lepszym wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich, który jest kluczową wartością współczesnych organizacji.

## Flow – doświadczenie optymalne

Flow to konstrukt pochodzący z pogranicza psychologii pozytywnej i motywacji. Zdefiniował go amerykański psycholog węgierskiego pochodzenia **Mihály Csíkszentmihályi** (1975). Według niego *flow*, tłumaczony przez polskich naukowców jako *przepływ*, to stan psychiczny ściśle związany z wykonywaną w danym momencie aktywnością, stanowiący optymalne doświadczenie obejmujące głębokie poczucie zadowolenia i satysfakcji.

Flow jest doświadczeniem autotelicznym, co z greckiego równa się „własny, sam w sobie”. Oznacza to, że podejmowanie aktywności, dzięki której osiągany jest stan *flow*, oraz jej kontynuowanie jest przyjemnym i wewnętrznie nagradzanym celem samym w sobie. Jednostka wykazuje więc motywację

wewnętrzną i nie działa wskutek zewnętrznych nakazów bądź korzyści. (Csíkszentmihályi, 1975, 1979).

Stan *flow* wiąże się z pozytywnymi emocjami oraz wysokim poziomem zaangażowania (Csíkszentmihályi, 1975). Potrafi sprawić, że człowiek zanurza się całkowicie w swoim zadaniu i nic innego nie ma dla niego znaczenia (Csíkszentmihályi, 2005). Proces wykonywania czynności jest na tyle absorbujący, że jednostka traci samoświadomość – poczucie otoczenia, własnego ciała, zmęczenia. Ból, głód i inne potrzeby fizjologiczne przestają mieć znaczenie. Stan koncentracji, w którym się znajduje, jest na tyle głęboki i intensywny, że niemożliwym jest skupienie uwagi na innych niż wykonywana czynność kwestiach.

### ...i uniwersalne

Flow stanowi doświadczenie uniwersalne, co oznacza, że jest powszechne dla wszystkich ludzi, niezależnie od cech ich różniących. Udowodniły to wieloletnie badania psychologów przeprowadzone na ponad ośmiotysięcznej próbie przedstawicieli poszczególnych ras, kultur, reprezentujących różną płęć, wiek i wykształcenie oraz wykonujących odmienne zadania. Wszyscy respondenci, niezależnie od swego pochodzenia i innych aspektów podobnie opisywali zjawisko towarzyszące satysfakcjonującej czynności.

Często **osoby badane określały flow spontanicznym płynięciem z prądem i wskazywały zbliżone jego cechy** (Csíkszentmihályi, 2005). Na tej podstawie Csíkszentmihályi opracował elementy charakterystyczne dla tego stanu. Każdy z nich może występować z różnym natężeniem, wpływając na intensywność odczuć w trakcie *przepływu*. Aby go osiągnąć i doświadczać wystarczy obecność przynajmniej jednego z tych elementów (Csíkszentmihályi, 2005). Jeśli ten jeden element bądź kilka będą miały małe natężenie, skutkować to będzie doświadczeniem *flow* o mniejszej intensywności. Natomiast wystąpienie wszystkich cech o dużym natężeniu będzie implikować *flow* o bardzo wysokiej intensywności.

**Flow (tłum. przepływ)**  
**stan psychiczny**  
**ściśle związany**  
**z wykonywaną**  
**w danym momencie**  
**aktywnością,**  
**stanowiący optymalne**  
**doświadczenie**  
**obejmujące głębokie**  
**poczucie zadowolenia**  
**i satysfakcji.**

Źródło: Csíkszentmihályi, 1975







*Według Mihály'ego Csíkszentmihályi'ego stan przepływu charakteryzują następujące elementy:*

- › jasne cele w postaci wyzwań bądź zadań,
- › równowaga pomiędzy poziomem wyzwania a własnymi umiejętnościami,
- › bezpośrednia i natychmiastowa informacja zwrotna,
- › zawężenie koncentracji tylko do zadania, które przed nami stoi,
- › utrata poczucia samoświadomości, całkowity lub częściowy zanik potrzeb cielesnych (np. głodu czy potrzeb fizjologicznych),
- › poczucie kontroli własnych działań,
- › zaburzone poczucie czasu,
- › wykonywanie danej czynności jest satysfakcjonujące i staje się nagrodą samą w sobie.

## Kiedy można osiągnąć stan flow?

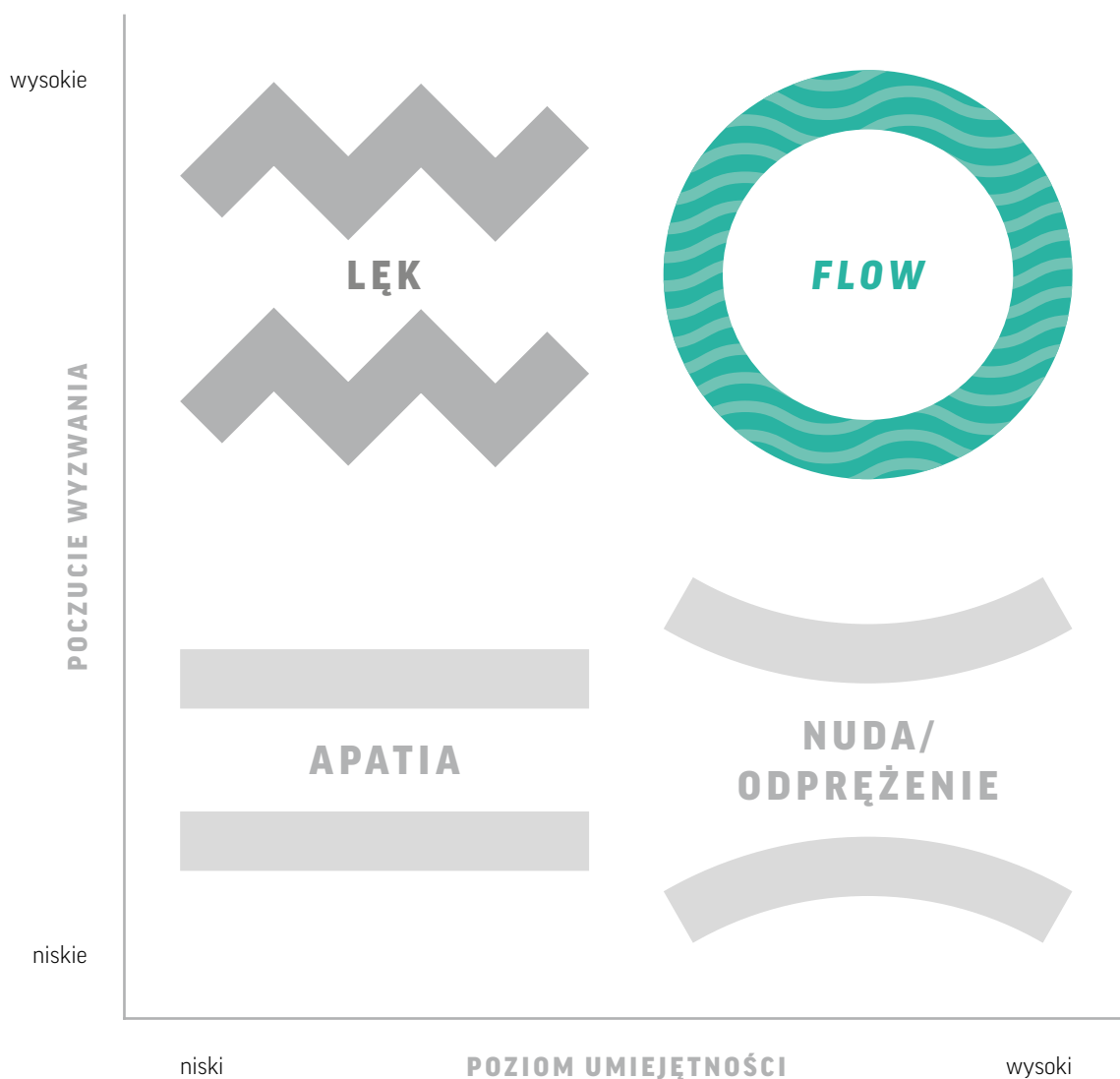
Odczucie *flow* jest możliwe w sytuacji, gdy jednostka podejmuje się zadania, które ma szansę ukończyć, a jego cele są jasne. Umożliwia to większą identyfikację z zadaniem oraz świadomość wszystkich elementów składowych problemu. Istotna jest też natychmiastowa informacja zwrotna odnośnie realizowanego działania. Dzięki temu osoba wykonująca zadanie otrzymuje feedback odnośnie procesu jego realizacji i osiągniętych wyników.

Kolejną kluczową kwestią jest poczucie wyzwania. Doświadczenie *przepływu* występuje podczas wykonywania trudnego zadania przy wysokim poziomie umiejętności jednostki. Jeśli

zadanie nie stanowi wyzwania, następuje poczucie nudy. Natomiast gdy zadanie jest trudne i umiejętności niewystarczające, by je wykonać – jednostka odczuwa niepokój oraz stres (Csíkszentmihályi i Csíkszentmihályi, 1992). Zatem do stanu *flow* będzie przybliżać jednostkę wyzwanie odpowiadające jej umiejętnościom. Warunek ten jest identyczny w przypadku wykonywania czynności fizycznej oraz umysłowej (Csíkszentmihályi, 2005).

Nie ma więc znaczenia, jaki rodzaj aktywności jest wykonywany, każda czynność może wywołać *flow*, jeśli stanowi wyzwanie i są spełnione warunki jej wystąpienia (Jin, 2011).

### Model flow (Csíkszentmihályi i Csíkszentmihályi, 1992)





## *W jaki sposób jest doświadczany?*

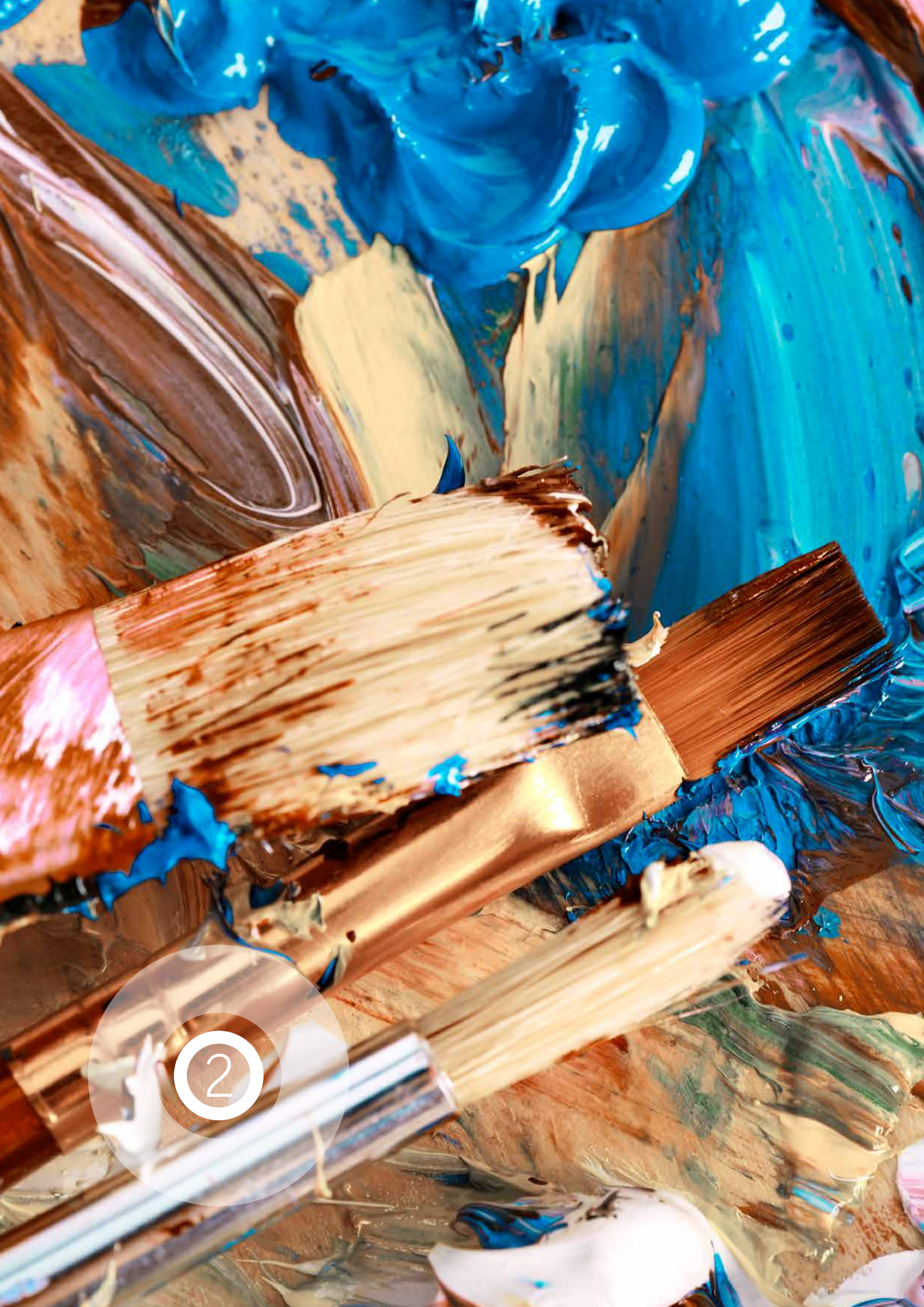
Naukowcy Ghani i Deshpande (1994) wyróżniają dwa aspekty doświadczania *flow*: koncentrację i przyjemność. Jednostka koncentruje swoją uwagę na zadaniu, nie doświadcza wzmocnień negatywnych oraz presji, co skutkuje podtrzymaniem aktywności i doświadczaniem przyjemności.

To co towarzyszy *flow*, to głębokie zaangażowanie i satysfakcja. Między tymi aspektami istnieją ścisłe zależności przyczynowo-skutkowe. Zaangażowanie jest pochodną przyjemności oraz satysfakcji i implikuje brak niepokoju, motywując do odważnych działań. Pewność kierunku, w którym się podąża, oraz jasność celu daje silne poczucie kontroli nad sytuacją i własnymi działaniami. W połączeniu z koncentracją i deformacją czasu aktywność w stanie *flow* daje nieprzeciętną efektywność i potencjał innowacji.

*Każda czynność może wywołać flow, jeśli stanowi wyzwanie i są spełnione warunki jej wystąpienia. Aktywność w stanie flow daje nieprzeciętną efektywność i potencjał innowacji.*







2



An abstract painting featuring a vibrant palette of colors. The central focus is a large, glossy, bright blue shape that resembles a liquid splash or a thick brushstroke. This blue shape is surrounded by and intermingled with other colors, including earthy browns, soft pinks, and pale yellows. The overall composition is dynamic and textured, with visible brushstrokes and a sense of movement. The lighting is bright, highlighting the glossy surface of the blue area.

*Flow z pasją*





## Zaangażowanie i przyjemność, czyli pasja

Doświadczenie *flow* jest najczęściej przytaczane w kontekście różnych aktywności podejmowanych dla przyjemności w czasie wolnym (Csíkszentmihályi i LeFevre, 1989). Pasje i zainteresowania są przykładami tego typu aktywności i w związku z dobrowolnością ich podejmowania stanowią silny bodziec wewnętrznie motywujący do działania (Kwilecki, 2011).

Aby w sposób trafny zrozumieć dlaczego dana pasja, często kosztowna bądź niebezpieczna, pociąga jednostkę, warto zagłębić się w sposób jej przeżywania. Relacje osób badanych wskazują na odczuwanie podczas realizowania swych zainteresowań doświadczenia *przepływu* „absorbującego, stanowią-

cego samo w sobie źródło satysfakcji oraz wykraczającego poza granice niepokoju i nudy doznania” (Csíkszentmihályi, 1997). W tym stanie poziom koncentracji na czynności jest na tyle głęboki, że jednostka skupia swą uwagę tylko na niej, nie myśląc o możliwościach porażki czy innych negatywnych czynnikach. Co więcej, wyniki badań różnych rodzajów pasji (pisarstwo, sport, sztuka, gry) pokazały pozytywną korelację między stanem *flow* a jakością efektów działań (Csíkszentmihályi i Csíkszentmihályi, 1992), co oznacza, że doświadczanie *flow* dodatkowo skutecznie motywuje jednostkę do polepszania swych wyników i osiągnięć.





*Jesteś  
całkowicie  
skoncentrowany.  
Myśli nie  
błądzą,  
nie myślisz  
o niczym  
innym. Jesteś  
całkowicie  
zaangażowany  
w to, co robisz.  
Energia  
przepływa  
swobodnie.  
Czujesz się  
zrelaksowany,  
swobodny  
i pełen sił.*

Tancerz opisujący swoje  
wrażenia podczas dobrego  
występu (na podstawie  
danych uzyskanych  
metodą wywiadu, źródło:  
Csikszentmihályi, 2005)



## W muzycznym transie

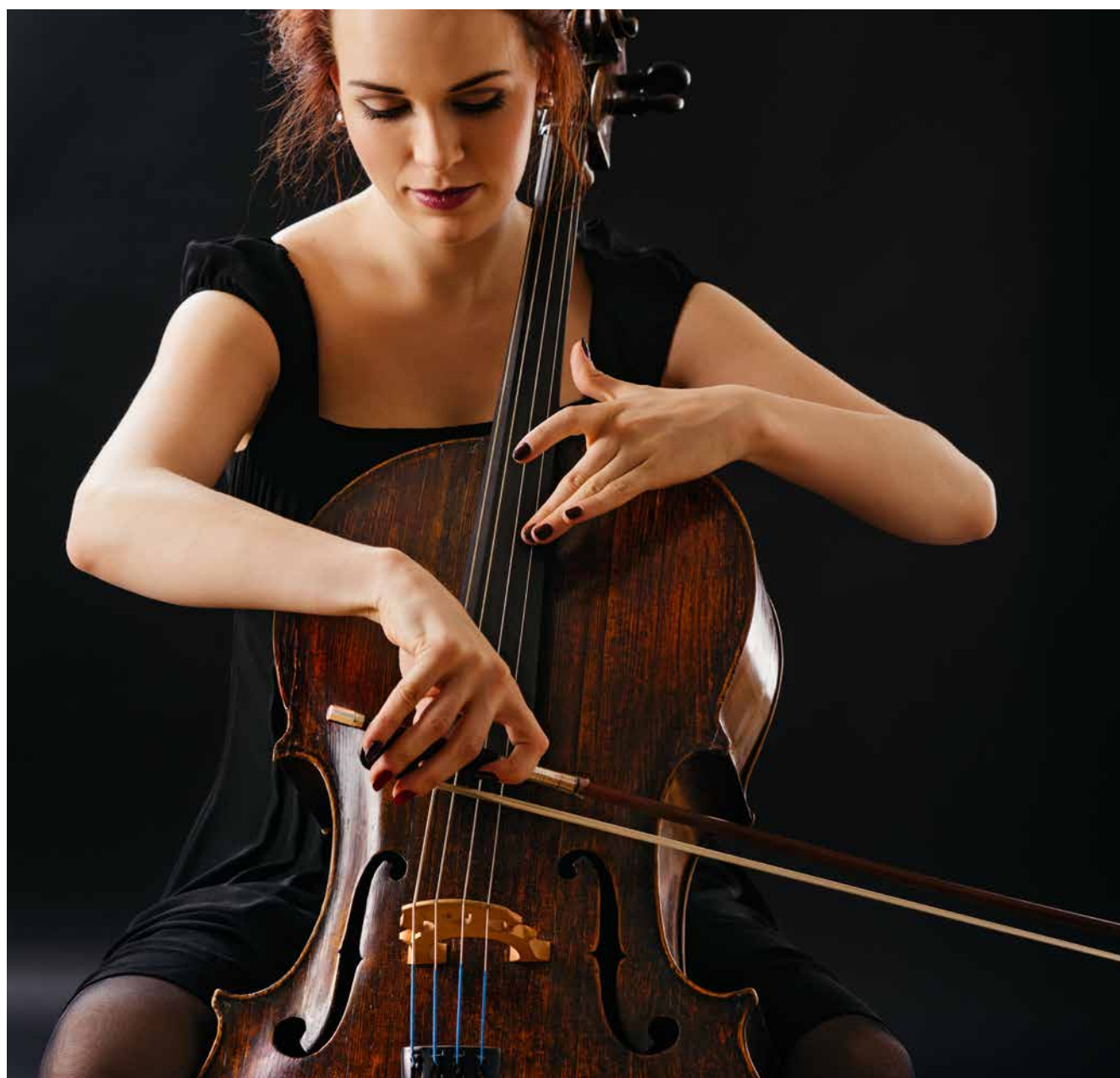
Muzyka korzystnie oddziałuje na jednostkę. Jak dowiedziono w badaniach jej tworzenie przyczynia się do znaczącego wpływu na lepsze samopoczucie (Valentine i Evans, 2001; za: Lamont, 2012) i poprawę jakości życia.

Muzykom podczas ich pracy często towarzyszy wysokie zaangażowanie połączone z utratą samoświadomości, co wskazuje, że doświadczają oni *flow* (Gabrielsson i Lindström Wik, 2003). Stan przepływu ma wpływ na jakość osiągniętych efektów. **Częstsze odczuwanie *flow* przyczynia się do wyższych osiągnięć muzyków** (Fritz i Avsec, 2007).



*Kiedy tworzę,  
wówczas świat  
zostaje daleko,  
wchodzę w trans, pozostaję  
tylko sam ze sobą, sam  
w swoim ciele, w samym sobie,  
tu i teraz przestaje istnieć.*

Muzyk relacjonujący swoje doświadczenia w trakcie tworzenia muzyki (na podstawie danych uzyskanych metodą wywiadu, źródło: Csikszentmihályi, 2005)



## Sport bez granic

Powszechnie znane są właściwości sportu. Aktywność ruchowa minimalizuje odczuwanie negatywnych emocji w sytuacjach stresowych, poprawia nastrój oraz istotnie zmniejsza poziom lęku, gniewu i depresji. Dodatkowo elementami składowymi aktywności ruchowej są samodoskonalenie i rozwój oraz autokreacja (Kwilecka i Brożek, 2006).

Aktywnościom sportowym często towarzyszy poczucie *przepływu*. Specyfika ich uprawiania zakłada warunki, w których pojawia się stan *flow* – jasne cele, poczucie wyzwania, koncentracja i szybka informacja zwrotna w postaci osiągniętego rezultatu. Fakt wysiłku fizycznego też odgrywa istotną rolę, bowiem jak dowiodły badania, istnieje związek między doświadczeniem *przepływu* a funkcjonowaniem organizmu – rytmem bicia serca, ciśnieniem krwi, głębokością oddechu.

Badania sportowców (Swann, Christian i in., 2012) informują, że ponad 80% z nich odczuwa podczas doświadczenia *przepływu* wysoką koncentrację na zadaniu, a prawie 75% – silne poczucie kontroli. O utracie samoświadomości i zaburzeniach percepcji czasu w stanie *flow* informuje 30% sportowców.



*Spędzam mnóstwo czasu na łodzi i wydaję na nią masę pieniędzy, ale jest tego warta – nic nie może równać się z uczuciem, jakiego doznaję żeglując.*

Żeglarz o samotnym przepływaniu oceanu (na podstawie danych uzyskanych metodą wywiadu, źródło: Csíkszentmihályi, 2005)





”

*Jesteś tak zajęty tym, co robisz, że nie myślisz o sobie jako oddzielnym od czynności. Czujesz się zjednoczony ze swoim zajęciem.*

Alpinista, relacjonujący swe doznania związane ze wspinaczką na szczycie (na podstawie danych uzyskanych metodą wywiadu, źródło: Csíkszentmihályi, 2005)







*Flow w pracy*

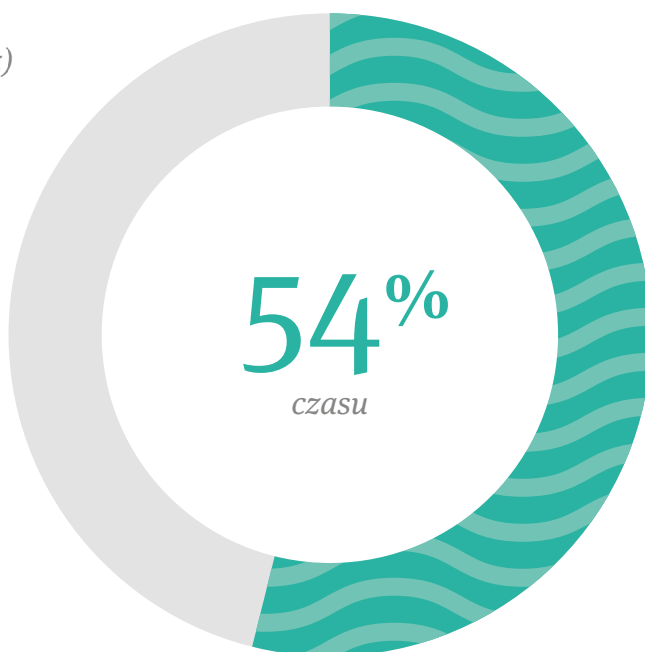
## Czy można doświadczyć flow w pracy?

Istnieje ogólne przekonanie, że trudno jest osiągnąć przyjemność, zatracenie poczucia czasu i wysokie zaangażowanie w środowisku pracy. Czas wolny i przyjemne rozrywki szybciej nasuwają tego typu skojarzenia. Mimo to badania ujawniają paradoks sprzeczny z tym ogólnym poglądem. **Ludzie prawie trzy razy częściej doświadczają przepływu w pracy niż podczas aktywności realizowanych poza nią** (Csikszentmihályi i LeFevre, 1989). Pracownicy przez ponad połowę czasu spędzonego w pracy odczuwają stan głębokiej satysfakcji i doświadczenia przepływu. Z kolei tylko 18% ich czasu wolnego to flow (Csikszentmihályi, 2005).

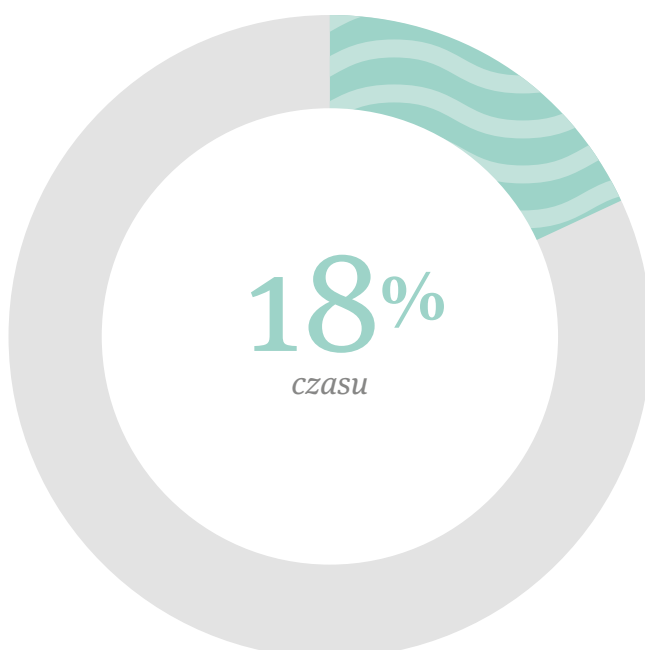
By wyjaśnić przytoczone wyniki badań, należy przeanalizować kolejno specyfikę pracy i czasu wolnego. Praca ma formę ustrukturyzowaną, posiada jasne cele, określony zakres zadań, zapewnia informację zwrotną i adekwatną dla umiejętności jednostki formę wyzwań. Czas wolny charakteryzuje się z kolei brakiem struktury i to od jednostki zależy, w jaki sposób ją zbuduje. Co prawda pasje, konkretne zainteresowania i hobby wymagają odpowiedniego poziomu umiejętności i wyznaczają cele, co sprzyja doświadczeniu przepływu, jednak **większość społeczeństwa odpoczywa biernie**, tracąc kontrolę nad zarządzaniem swym czasem wolnym, co działa na ich niekorzyść i utrudnia osiągnięcie flow.

Stan flow  
(Csikszentmihályi, 2005)

PRACA



CZAS WOLNY



## Trudności z flow w pracy

Dlaczego tematyka optymalnego doświadczenia nie nasuwa nam skojarzeń związanych z pracą, mimo iż jej specyfika warunkuje ten stan? Dlaczego ludzie chętniej relacjonują flow związany z czasem wolnym, skoro w pracy odczuwają go trzy razy częściej?

Pomimo iż dowiedziono częstsze doświadczanie przepływu w kontekście pracy w porównaniu do czasu wolnego, wyniki innych badań (Csíkszentmihályi, 2005) pokazały, że **taki flow jest niedoceniany przez pracowników**. Wiąże się to z istnieniem wewnętrznego konfliktu dotyczącego stosunku ludzi do swej pracy. Osoby badane chciałyby pracować mniej i przeznaczać więcej swego czasu na rozrywkę i odpoczynek, chociaż to właśnie praca częściej dostarcza im pozytywnych doświadczeń.

Czym uwarunkowana jest taka postawa? Niewątpliwie ma na to wpływ specyfika miejsca pracy i trudność funkcjonowania w coraz bardziej skomplikowanym środowisku współczesnych organizacji. W odpowiedzi na te czynniki pojawia się stres organizacyjny, będący reakcją na tzw. trudne sytuacje w kontekście pracy – sprzeczne z oczekiwaniami, a wymagające akceptacji (Penc, 2001).

Naukowcy (Łuczak i Żołnierzyk-Zreda, 2002) zidentyfikowali najważniejsze źródła stresu organizacyjnego:

- › niesprzyjające fizyczne warunki pracy,
- › przeciążenie bądź niedociążenie pracą,
- › brak bądź niski poziom kontroli nad pracą,
- › niejasność bądź konfliktowość roli,
- › złe stosunki interpersonalne,
- › brak możliwości rozwoju zawodowego.

Jaki wpływ mają wymienione czynniki na wewnętrzną sytuację w organizacjach? W analizowanych przez profesor Bruch i Ghoshal (2002) firmach, tylko 10% kadry menedżerskiej jest jednocześnie wysoko skoncentrowanych i zaangażowanych. W sposób odpowiedni planują swój czas i efektywnie realizują powierzone zadania. Osoby te łatwo osiągają stan flow. 40% menedżerów to pracownicy charakteryzujący się wysoką mobilizacją, ale mający problemy z dostatecznym skoncentrowaniem się w otoczeniu, w którym pracują. Przejawiają roztrągnięcie, brakuje im czasu na refleksję, są stale rozpraszeni. 20% osób jest skoncentrowanych, ale niezaangażowanych, brakuje im wewnętrznej motywacji i zasobów do efektywnej pracy. Pozostałe 30% pracowników szczebla menedżerskiego nie potrafi się skoncentrować i nie dostrzega sensu swej pracy. Przejawiają pasywność, nie wykazują inicjatywy i kreatywności w swych działaniach.

### Poziom koncentracji i mobilizacji menedżerów (Bruch i Ghoshal, 2002)



## Sprzyjające środowisko pracy

Optymalne doświadczenie jest czymś, co jednostka kreuje sama. Zależy od jej zdolności do świadomej kontroli otaczającej rzeczywistości i wydarzeń. Odczuwanie stresu organizacyjnego, niska motywacja w pracy, niesprzyjające warunki do koncentracji to aspekty, które będą utrudniać osiągnięcie *flow* bądź obniżać jego intensywność.

Jak zatem przeorganizować obszar pracy, by przyczyniał się do częstszego doświadczania pozytywnych emocji i zaangażowania oraz docelowo stanu *flow*?

Teoretycznie każdą aktywność można przeformułować w sposób zgodny z zasadami przepływu (Csikszentmichalyi, 2005). **Nie zawsze jednak charakter pracy i zakres obowiązków jest możliwy do zmiany.** Osiągalnym natomiast jest stworzenie warunków pracy sprzyjających temu stanowi. **Komfort miejsca**

**pracy jest oceniany przez 91% badanych pracowników jako najważniejszy czynnik kształtujący ich dobrostan** (Savillis, 2014), natomiast zgodnie z badaniami, tylko 25% pracowników pracuje w optymalnym dla siebie otoczeniu (Jones i Volpe, 2011).

Optymalne środowisko pracy, ułatwiające osiągnięcie *flow*, powinno zatem stanowić miejsce umożliwiające pełną koncentrację na zadaniu, zapewniać otrzymanie bezpośredniej i natychmiastowej informacji zwrotnej w procesie skutecznej komunikacji, umożliwiać efektywną współpracę w celu osiągnięcia *flow* na poziomie zespołu oraz kreować poczucie wsparcia i pozytywną atmosferę, by minimalizować odczuwanie stresu organizacyjnego i zwiększać identyfikację z wykonywanymi zadaniami.









85%

*pracowników  
biurowych  
uważa niski  
poziom hałasu  
za jeden  
z najważniejszych  
czynników  
wpływających  
na ich dobre  
samopoczucie  
w pracy.*

Źródło: Savillis, 2014

## Koncentracja

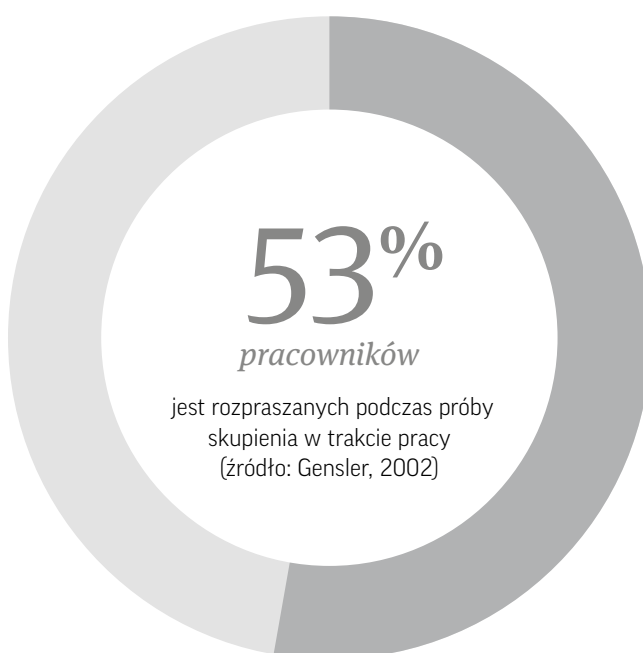
Głównym aspektem, niezwykle istotnym w procesie doświadczania *przepływu*, jest silna koncentracja na wykonywanym zadaniu. Nadmiar bodźców płynących z otoczenia może utrudniać pełne skupienie się bądź rozpraszać jednostkę w procesie jego realizacji. Potwierdzają to dane Bruch i Ghoshal (2002), zgodnie z którymi aż 40% managerów jest zmobilizowanych, ale tym, co im przeszkadza w osiągnięciu stanu *flow*, jest właśnie brak możliwości koncentracji.

Kluczową kwestią jest zatem minimalizacja w przestrzeni pracy wszelkich dystraktorów zakłócających optymalny poziom skupienia. Badania miejsc pracy wskazują, że 85% pracowników biurowych uważa niski poziom hałasu za jeden z najważniejszych czynników wpływających na ich dobre samopoczucie w pracy. Niestety biura oparte na planie open space często nie zapewniają odpowiednich warunków do pracy w koncentracji. W związku z tym pracownicy mają trudność z utrzymaniem uwagi na zadaniu, a 53% z nich jest rozpraszanych podczas próby skupienia (Gensler, 2013).

### W biurze jak w domu

Pracownicy pracujący przynajmniej jeden dzień w tygodniu z domu, mają większy potencjał do osiągnięcia stanu *flow* w porównaniu do swych współpracowników pracujących tylko w biurze (Peters i Wildenbeest, 2010; za: Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker i Bruijn, 2014). Praca z domu zapewnia więcej czasu na refleksję i koncentrację, przez co ułatwia doświadczanie *przepływu*. Pytaniem, które pracodawca powinien sobie zadać, jest kwestia: **jak zapewnić domowe warunki w środowisku pracy?** Jak stworzyć klimat intymności w biurze, pozwalający na efektywną pracę w koncentracji?

Istnieje wiele rozwiązań przestrzennych i akustycznych w zakresie aranżacji biur, zapewniających pracownikom optymalne warunki do koncentracji. Wydzielanie w biurze stref pracy cichej i wyposażanie ich w *silent roomy*; projektowanie indywidualnych stanowisk pracy separujących pracownika od otaczających dystrakcji; stosowanie paneli, wykładzin i materiałów o akustycznych właściwościach – to dostępne rozwiązania pozytywnie oddziałujące na poziom skupienia pracowników i niezbędny komfort w ich standardowym miejscu pracy, jakim jest biuro.





# Komunikacja

Komunikowanie się w organizacji stanowi proces, którego celem jest wymiana informacji, dzielenie się wiedzą i pomysłami (Dobek-Ostrowska, 2002). Komunikacja może odbywać się w sposób pośredni, z użyciem rozwiązań technologicznych, lub bezpośredni – wskutek spotkań „twarzą w twarz”. Można wyróżnić dwa rodzaje bezpośredniej komunikacji – formalna, odbywająca się w ustalonym momencie i miejscu, oraz nieformalna, inicjowana spontanicznie, w dowolnej, często przypadkowej chwili. Analizy współczesnego stylu pracy wykazały, że to właśnie nieformalna komunikacja jest częściej podejmowana i bardziej wartościowa podczas realizacji zadań (CEBE, 2005).

## Komunikacja w procesie pracy indywidualnej

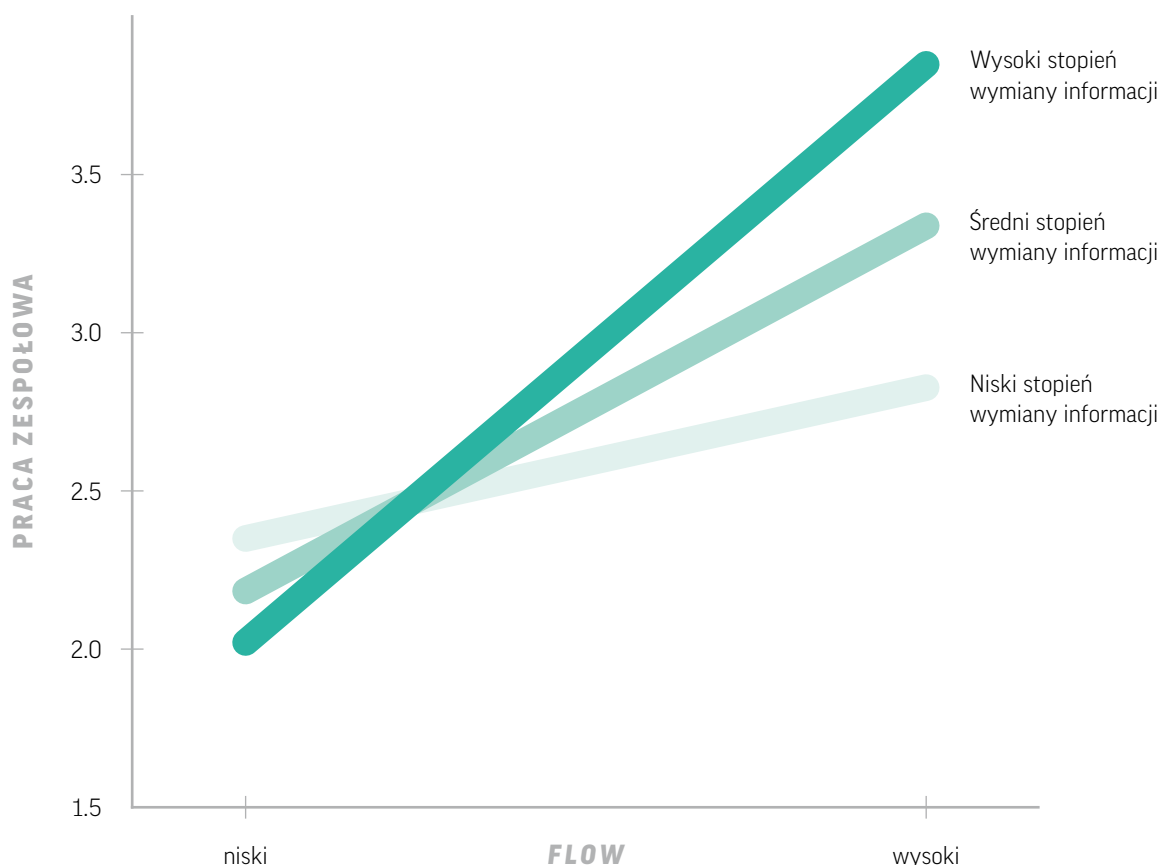
Skuteczna komunikacja odgrywa istotną rolę w procesie pracy indywidualnej oraz grupowej. Podczas efektywnej realizacji zadań indywidualnych istnieje **potrzeba komunikowania celów zadań i uzyskiwania szybkiej informacji zwrotnej** odnośnie poczynionych postępów. Komunikowanie się z przełożonym w zakresie danego zadania pozwala pracownikowi na lepsze

zrozumienie związku między zadaniem, potrzebą oraz oczekiwanym rezultatem (Stankiewicz, 1999), co w efekcie zapewnia optymalne warunki do osiągnięcia stanu *flow* (Csíkszentmihályi, 2005).

## Współpraca i skuteczna wymiana informacji

Większość badań koncentruje się na analizie stanu *flow* doświadczanego wskutek indywidualnej pracy jednostki. Niemniej jednak istnieją empiryczne dowody, które świadczą o doświadczaniu *flow* dzięki współpracy w zespole (Aubé, Brunelle i Rousseau, 2014). Stan ten jest osiągalny wskutek skutecznej wymiany informacji, będącej podstawą efektywnej pracy wspólnej. Proces wymiany informacji między członkami zespołu dotyczy ilości interakcji i różnych form komunikacji, umożliwiających kolektywną realizację powierzonego zadania (Mesmer-Magnus i De Church, 2009). Wyniki badań wskazują, że częstsza komunikacja w zespole przyczynia się do odczuwania intensywniejszego stanu *flow* w kontekście pracy zespołowej (Aubé i in., 2014).

*Relacja między pracą zespołową a stanem flow przy niskim, średnim i wysokim poziomie wymiany informacji (Aubé, Brunelle i Rousseau, 2014)*



## Biuro wspierające komunikację

Nieodpowiednia komunikacja w organizacji implikuje nieefektywne wykorzystanie jej zasobów. Aby zapewnić pracownikom sprzyjające środowisko do skutecznej komunikacji i współpracy oraz umożliwić osiągnięcie stanu *flow* na poziomie indywidualnym i zespołowym, niezbędne jest zapewnienie miejsc do efektywnej wymiany informacji.

Obie formy komunikacji – formalna i nieformalna – posiadają odmienne charakterystyki, co wiąże się z różnymi rozwiązaniami przestrzennymi wspierającymi je w środowisku pracy.

Formalna komunikacja jest ustrukturyzowana i odbywa się w dedykowanych salach spotkań. Nieformalna natomiast ma charakter swobodny i spontaniczny, często przyjmuje formę szybkich konsultacji, stąd przebiega na terenie całego biura.

Mając na celu pozytywne oddziaływanie na proces komunikacji, istotne jest, by w przestrzeni biurowej znalazły się miejsca do spotkań obu rodzajów. Ponadto z uwagi na to, iż częściej pracownicy podejmują swobodne interakcje, należy minimalizować ilość standardowych sal spotkań na rzecz stref spotkań spontanicznych ulokowanych w różnych miejscach przestrzeni biurowej.







## Wsparcie i pozytywna atmosfera

Wspierające środowisko pracy kreuje przyjemną atmosferę i w sposób pozytywny oddziałuje na funkcjonowanie pracowników. Na poziomie organizacji wsparcie odnosi się do sposobu zarządzania pracownikami oraz charakteru relacji między nimi. Wspierająca postawa przełożonego, zgodnie z badaniami, ma istotny wpływ na pozytywne wyniki pracy podwładnych oraz wysoki poziom satysfakcji z pracy (Bakker, Demerouti i Euwema, 2005). Pracownicy, którzy postrzegają swojego przełożonego jako wspierającą osobę, częściej doświadczają stanu *flow* (Salanova, Bakker i Llorens 2006).

Udowodniono także, że dobre relacje ze współpracownikami pozytywnie korelują z satysfakcją z pracy (Cook i Wall, 1980; za: Peters i in., 2014) oraz innymi psychologicznymi i behawioralnymi aspektami, w tym między innymi stanem *flow* (Peters i Wildenbeest, 2010; za: Peters i in., 2014). Wielu badaczy zajmuje stanowisko, że pozytywne interakcje społeczne w miejscu pracy szczególnie sprzyjają odczuwaniu *przepływu* (Walker 2010; Lin and Joe 2012; za: Aubé i in., 2014), a koleżeńskie wsparcie przyczynia się do częstszego jego doświadczania (Bakker, 2005).

### Socialising office

Przestrzeń biurowa nie odpowiada za poziom wsparcia ze strony przełożonego czy stosunki interpersonalne między współpracownikami. Może natomiast w sposób istotny stymulować kontakty społeczne i wpływać na pozytywną atmosferę. W budowaniu pozytywnej atmosfery w miejscu pracy istotną rolę odgrywa aranżacja biura. **Powinna ona komunikować wartości firmy i uwzględniać specyfikę charakteru danej pracy oraz potrzeby pracowników.** Pracownik musi czuć, że przestrzeń biurowa wspiera jego codzienną aktywność i ułatwia wykonywanie zadań. Dzięki temu wzrośnie jego poczucie identyfikacji z organizacją, która z kolei wiąże się z pozytywną postawą wobec firmy (Witting, 2006).

Aranżacja przestrzeni biurowej mająca na celu sprzyjanie pozytywnej atmosferze i relacjom między pracownikami powinna uwzględniać strefy społeczne.

Takimi strefami w biurze jest kantyna, miejsca spotkań nieformalnych oraz fun room czy inne strefy przeznaczone do relaksacji i zabawy. Wyposażenie biura w powyższe miejsca, dopasowanie ich do kultury organizacji oraz zapewnienie odpowiedniej ich wielkości, gwarantuje poprawę komunikacji i kreatywności pracowników, a także wzmocnienie kultury organizacji (Ford, 2012).



4


*Podsumowanie*



*Dla wielu czas spędzony w pracy stanowi wyczerpującą realizację celów zewnętrznych. Czas wolny z kolei często jest spędzany biernie, przez co niesie ze sobą brak poczucia przyjemności. Ludzie często nie potrafią w sposób satysfakcjonujący dla siebie samych pracować oraz dobrze wypoczywać. Przyczynia się to do nudnego, nieinspirującego życia, nad którym traci się kontrolę.*

Doświadczenie *flow* pozwala tę kontrolę odzyskać, przywrócić poczucie sensu wykonywanym aktywnościom, uczynić nasze życie ciekawszym i bardziej satysfakcjonującym w każdej jego dziedzinie. Badania (Csikszentmichalyi, 2005) wykazały, że im częściej dana jednostka w ciągu tygodnia jest w stanie *flow*, tym wyższa jest jakość jej ogólnych doświadczeń. *Flow* więc może znacząco podnieść jakość życia jednostki i uczynić je bardziej wartościowym.

By doświadczenie *flow* zaczęło coraz częściej funkcjonować w kontekście pracy, niezbędnym jest kreowanie sprzyjającego otoczenia, wspierającego wchodzenie w ten stan. Optymalne środowisko pracy w sposób trwały oddziałuje na pracowników i całą organizację, dzięki czemu stanowi trafną inwestycję podejmowaną przez organizacje. Działania mające na celu poprawę takich aspektów jak koncentracja, komunikacja, współpraca i atmosfera w miejscu pracy mogą skutecznie oddziaływać na samopoczucie pracowników, ich satysfakcję, a w konsekwencji przyczyniać się do doświadczania *przepływu* w życiu zawodowym.



*Czas przestał mieć  
znaczenie, wszystko było  
możliwe, dana czynność  
całkowicie Cię pochłonięła  
i płynąłeś... Byłeś właśnie  
w stanie flow.*











## O autorze



**Ewelina Adamus** – psycholog organizacji, absolwentka Instytutu Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalistka z zakresu analizy potrzeb klienta, diagnozy sytuacji w organizacji i jej otoczeniu oraz projektowania i prowadzenia projektów badawczych.

Obecnie w Dziale Badań i Konsultingu Przestrzeni Pracy Nowego Stylu przygotowuje i prowadzi dedykowane procesy badawcze miejsc pracy, które mają na celu optymalizację aranżacji przestrzeni biurowej i wsparcie organizacji w realizacji założonych celów. Monitoruje doniesienia badawcze z zakresu psychologii pracy i organizacji, przygotowuje raporty z tego obszaru oraz szkoli wewnątrz organizacji i poza nią.

## O Nowym Stylu

Jesteśmy jednym z wiodących w Europie dostawców kompletnych rozwiązań meblowych. Codziennie wyposażamy nowe biurowce, centra konferencyjne, kina, stadiony, obiekty muzyczne, sportowe i wielofunkcyjne. Aranżujemy przestrzeń w oparciu o dogłębną analizę specyfiki i potrzeb klientów, efektywności, organizacji pracy, ergonomii i akustyki. Prowadzimy projekty na wszystkich etapach, od badań, przez space planning, koordynację produkcji, logistykę i montaż. Dzięki doświadczeniu oraz zapleczu technologiczno-produkcyjnemu każda oferta jest „szyta na miarę”.

Skorzystały z niej już m.in. wielkie międzynarodowe korporacje, instytucje kulturalne, takie jak NOSPR czy Opera w Monachium, oraz wszystkie polskie stadiony, na których odbyły się Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej w 2012 r. Na naszych krzesłach obradowali przywódcy państw podczas szczytu NATO w Lizbonie; zasiadają na nich urzędnicy w niemieckim Urzędzie Kanclerskim oraz publiczność w Leicester Square Theatre w Londynie.

[www.nowystyl.pl](http://www.nowystyl.pl)



## Literatura cytowana:

- Aubé, C., Brunelle, E. i Rousseau, V. (2014). *Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange*. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130.
- Bakker, A. B. (2005). *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences*. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Euwema, M. C. (2005). *Job resources buffer the impact of job demands on burnout*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bruch, H. i Ghoshal, S. (2002). *Beware the busy manager*. *Harvard Business Review*, 63-69.
- CEBE. (2005). *The impact of office design on business Performance*. *Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices*, 1-79.
- Csikszentmihályi, M. (2005). *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*. *Taszów: Biblioteka Moderatora*.
- Csikszentmihályi M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Csikszentmihályi M. (1979). *The concept of flow*. W: B. Sutton-Smith (red.), *Play and Learning*. *New York: Gardner Press*.
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. *New York, NY: HarperPerennial*.
- Csikszentmihályi, M. i Csikszentmihályi, I. (1992). *Optimal Experience. Psychological studies of flow in consciousness*. *Cambridge, England: Cambridge University Press*.
- Csikszentmihályi, M. i LeFevre, J. (1989). *Optimal experience in work and leisure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815-822.
- Dobek-Ostrowska B. (2002). *Podstawy komunikowania społecznego*. *Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM*.
- Ford, R.C. (2012). *Questions and Answers about Fun at Work*. *Human Resource Planning*, 2, 18-33.
- Fritz, B. S. i Avsec, A. (2007). *The experience of flow and subjective well-being of music students*. *Horizons of Psychology*, 16, 5-17.
- Gabrielsson, A. i Lindström Wik, S. (2003). *Strong experiences related to music: A descriptive system*. *Musicae Scientiae*, VII(2), 157-217.
- Gensler. (2013). *U.S. Workplace Survey*. 1-26.
- Ghani, A.J. i Deshpande, P.S. (1994). *Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction*. *The Journal of Psychology*, 128, 381-391.
- Jin, S. A. A. (2011). *"I Feel Present. Therefore, I Experience Flow:" A Structural Equation Modeling Approach to Flow and Presence in Video Games*. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 55(1), 114-136.
- Jones, C. i Volpe, E. H. (2011). *Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks*. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
- Kwilecka, M. i Brożek, Z. (2006). *Bezpośrednie funkcje rekreacji*. *Warszawa: DrukTur*, 32-33.
- Kwilecki, K. (2011). *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*. *GWSH Katowice*.
- Lamont, A. (2012). *Emotion, engagement and meaning in strong experiences of music performance*. *Psychology of Music* 40(5), 574-594.
- Łuczak, A. i Żołnierczyk-Zreda, D. (2002). *Praca a stres*. *Bezpieczeństwo pracy*, 10.
- Mesmer-Magnus, J. R. i De Church, L. A. (2009). *Information sharing and team performance: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B. i Bruijn, T. D. (2014). *Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow*. *Human resource management*, 53(2), 271-290.
- Salanova, M., Bakker, A. B. i Llorens, S. (2006). *Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources*. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Savillis. (2014). *The What Workers Want*. *Report*. 1-16.
- Stankiewicz J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. *Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM*.
- Swann, C., Keegan, R. J., Piggott, D. i Crust, L. (2012). *A systematic review of the experience, occurrence, and controllability of flow states in elite sport*. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(6), 807-819.
- Walker, C. (2010). *Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone?* *The Journal of Positive Psychology*, 5, 3-11.
- Witting, M. (2006). *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. 1-19.



