

Produktywność pracowników wiedzy

Jan Fazlagić, Jan.fazlagic@ue.poznan.pl

Pracownicy wiedzy to pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach i sektorze publicznym, których głównym kapitałem są ich wiedza, inteligencja, umiejętności i kompetencje. Mogą oni pełnić w firmie zróżnicowane role. Wkraczamy w erę hiperspecjalizacji. O tym, czym jest produktywność pracownika wiedzy można wnioskować zarówno na podstawie opisu procesów pracy intelektualnej (czyli nakładów), jak i na podstawie wyników ich pracy. W artykule przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród słuchaczy studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi” w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu dotyczących ich produktywności. Z badań naukowców Uniwersytetu Harvarda wynika, że bez specjalnych wysiłków ze strony kierownictwa pracownicy wiedzy są w stanie zwiększyć swoją produktywność o 20%. Pracownicy pozostawieni samym sobie przejawiają tendencje do stopniowego zmniejszania swojego zakresu obowiązków albo do wyboru zbyt wielkiej liczby priorytetów. Należy w związku z tym opracować plan zaradczy. P. Drucker, twórca tego pojęcia, w pierwszych pracach za pracownika wiedzy uważał osobę, która do pracy potrzebuje formalnego wykształcenia. P. Drucker, po raz pierwszy użył tego sformułowania w 1959 r. w książce *Landmarks of Tomorrow*. Peter Drucker definiował pracowników wiedzy jako osoby, które w swojej pracy wykorzystują bardziej rozum niż umiejętności manualne.¹

Th. Davenport pisze, że „trudno uznać za pracownika wiedzy osobę bez stopnia, co najmniej licencjata”. Doprowadziło to do powstawania list, spisów zawodów czy dziedzin, które automatycznie powiązane byłyby z pracownikami wiedzy. T. Davenport do pracowników wiedzy zalicza pracowników wyspecjalizowanych w następujących dziedzinach:²

- Zarządzanie,
- Operacje biznesowe i finansowe,
- Informatyka i nauki matematyczne,
- Architektura i inżynieria,
- Nauki przyrodnicze i społeczne,
- Prawo,
- Medycyna i opieka zdrowotna,
- Usługi społeczne,
- Edukacja, szkolenia i bibliotekarstwo.

Na podstawie badań nad zachowaniami pracowników wiedzy udało się wyodrębnić role, jakie są przez nich pełnione w przedsiębiorstwach (tabela 1).

¹ Patrz: P.F. Drucker, *Knowledge workers productivity, the biggest challenge*, „California Management Review” 1999, nr 2.

² Patrz: T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

Tabela 1. Role pracowników wiedzy

Rola	Opis	Typowe działania	Autorzy
Kontroler	Osoby, które monitorują wyniki organizacji na podstawie surowych informacji.	Analizowanie, rozpowszechnianie informacji, zbieranie informacji, monitoring	(Moore i Rugullies, 2005) (Geisler, 2007)
Pomocnik	Osoby, które przekazują informacje aby uczyć innych i pomagać w rozwiązywaniu problemów, które napotkali.	Tworzenie treści, analizowanie, rozpowszechnianie informacji, przekazywanie informacji zwrotnej, wyszukiwanie informacji, uczenie się, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów	(Davenport i Prusak, 1998)
Uczący się	Osoby, które używają informacji i praktycznych przypadków aby doskonalić swoje osobiste umiejętności i kompetencje.	Zdobywanie i przyswajanie informacji, analizowanie, dyskutowanie z ekspertami w celu znalezienia rozwiązania, wyszukiwanie informacji, uczenie się, wyszukiwanie potrzebnych usług (np. tłumaczenia)	
Konsolidator	Osoby, które łączą i mieszają informacje pochodzące z różnych źródeł w celu stworzenia nowej informacji.	Analizowanie, rozpowszechnianie informacji, wyszukiwanie informacji, zbieranie informacji, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów	(Davenport i Prusak, 1998) (Nonaka i Takeushi, 1995) (Geisler, 2007)
Łącznik	Osoby, które tworzą osobiste lub związane z projektem relacje z ludźmi zaangażowanymi w ten sam rodzaj pracy, aby dzielić się informacjami i wspierać nawzajem.	Analizowanie, rozpowszechnianie informacji, dyskutowanie z ekspertami w celu znalezienia rozwiązania, wyszukiwanie informacji, zbieranie informacji, monitoring	(Davenport i Prusak, 1998) (Nonaka i Takeushi, 1995) (Geisler, 2007)
Organizator	Osoby, które są zaangażowane w osobiste lub organizacyjne planowanie działań (np. tworzenie listy spraw do załatwienia lub harmonogramów).	Analizowanie, zbieranie informacji, monitoring, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów	(Moore i Rugullies, 2005)
Wyszukiwacz	Osoby, które wyszukują i zbierają informacje na dany temat.	Zdobywanie i przyswajanie informacji, dyskutowanie z ekspertami w celu znalezienia rozwiązania, zbieranie informacji, monitoring	(Snyder-Halpern i in., 2001)
Dzielący się	Osoby, które rozpowszechniają informacje w grupie.	Tworzenie treści, współtworzenie treści, rozpowszechnianie informacji, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów	(Davenport i Prusak, 1998) (Brown i in., 2002)(Geisler, 2007)

Rozwiązujący problemy	Osoby, które znajdują lub dostarczają sposobów rozwiązania danego problemu.	Zdobywanie i przyswajanie informacji, analizowanie, rozpowszechnianie informacji, wyszukiwanie informacji, wyszukiwanie potrzebnych usług (np. tłumaczenia)	(Davenport i Prusak, 1998) (Nonaka i Takeushi, 1995) (Moore i Rugullies, 2005)
Tropiciel	Osoby, które monitorują i reagują na osobiste lub organizacyjne działania, które mogą stać się problemem.	Analizowanie, wyszukiwanie informacji, monitoring, tworzenie i rozwijanie sieci kontaktów	(Moore i Rugullies, 2005)

Źródło: Reinhardt i in., *Knowledge Worker Roles and Actions - Results of Two Empirical Studies*, Knowledge and Process Management, Volume 11 Number 3, 2011, s. 160.

Dlaczego pracownicy wiedzy są ważnym elementem nowoczesnego rynku pracy?

Według klasyka ekonomii, Adama Smitha (1776) podział pracy był jednym z kluczowych czynników wzrostu gospodarczego. Większość z bogactwa w jakim żyjemy zawdzięczmy temu, że produktywność pracowników wzrosła w ciągu ostatnich 100 lat o kilkadziesiąt razy. Gdyby współczesne fabryki miały produkować produkty, których używaliśmy 100 lat temu takie jak na przykład tarki do bielizny, prymitywne silniki spalinowe, parowozy itp. Te fabryki, które mogą się poszczycić stuletnią historią zatrudniają dziś po kilkuset lub kilka tysięcy pracowników w porównaniu z zatrudnieniem na poziomie 100 tys. sprzed 100 lat (tak jest na przykład w fabryce Forda w Dearborn, która zatrudnia kilkuset robotników w porównaniu ze 100 tysiącami w latach 20 tych XX wieku; obecnie produkuje tyle samo samochodów co kiedyś). To potrzebowałyby do ich wyprodukowania około 5% robotników w porównaniu z obsadą fabryk sprzed wieku. To jest właśnie istota wzrostu produktywności. Peter Drucker od końca lat 90-tych XX wieku nawoływał do dokonania podobnej rewolucji w produktywności pracowników wiedzy. Dzięki technologiom informatycznym jesteśmy w stanie dzielić większe zadania wymagające pracy umysłowej na mniejsze fragmenty. Wkraczamy w erę hiperspecjalizacji, którą nie do końca jeszcze jesteśmy w stanie zrozumieć. Słowo "hiperspecjalizacja" nie powinna być mylone z outsourcingiem. W hiperspecjalizacji chodzi o podział zadań poprzednio wykonywanych przez jedną osobę w taki sposób, aby wykonywało je kilka osób.

Poniżej przedstawiono wypowiedzi studentów studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi” (n=28) w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w 2013 roku³. Poniżej przedstawiono rozkład odpowiedzi na kilka pytań, których zadaniem miało być uświadomienie istoty produktywności pracownika wiedzy oraz odkrycie najbardziej powszechnych zjawisk:

³ Badanie przeprowadził autor w październiku 2013 roku w ramach przedmiotu „Zarządzanie wiedzą” ze studentami studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami Ludzkimi” w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Pytanie 1: W jakich okolicznościach jestem najbardziej produktywny?

- Gdy jestem wypoczęty, zrelaksowany, nie mam problemów życia codziennego (n=18; 64%)
- Miła atmosfera w zespole, życzliwi ludzie (n=10; 36%)
- Gdy pracuję pod presją czasu (n=10; 36%)
- Gdy nikt mnie nie rozprasza, nie przerywa, „nie stoi nade mną” (n=8; 29%)
- Po posiłku, kawie lub herbacie (n=7; 25%)
- W ciszy (n=6; 21%)
- Pracując w zespole (n=5; 18%)
- Gdy samodzielnie wyznaczam swoje priorytety, swoboda w działaniu (n=5; 18%)
- Gdy mam jasno określony cel (n=5; 18%)
- Gdy nie pracuję pod presją czasu (n=4; 14%)
- Gdy pracuję przy ulubionej muzyce (n=4; 14%)
- Gdy jest mało bodźców zewnętrznych (n=4, 14%)
- Gdy mam dostęp do materiałów, narzędzi, informacji (n=4, 14%)
- W odpowiedniej temperaturze (n=4; 14%)

Wybrane wypowiedzi:

- „przejrzałam wiadomości w Internecie; - jest obok mnie osoba, z którą mogę na bieżąco komentować moje działania”
- „Najbardziej produktywna jestem wtedy, kiedy wiem, że od mojej pracy zależy także los innych, tzn. kiedy pracujemy w zespole i wiem, że jeżeli nie dam z siebie wszystkiego ucierpią na tym także inni, a nie tylko ja.”
- „Jestem też produktywna, jeśli mogę liczyć na nagrodę (nie od szefa, a taką, którą sama sobie wyznaczam na koniec pracy, np. wyjście na kawę po zakończonym zadaniu.”
- „Patrząc na inne osoby wykonujące różne zadania czułabym się zobowiązana do pracowania „na wyższych obrotach”.”
- „Najbardziej produktywna jestem, kiedy osobiście zależy mi na jak najlepszym wykonaniu zadania (np. obiecałam komuś). Przykładem może być projekt dla klienta, którego osobiście pozyskałam.
- Moja produktywność wzrasta „w sytuacjach stresowych”, działając pod presją czasu. Musi być to jednak czas, który w moim odczuciu będzie wystarczający na wykonanie określonego zadania.”
- „Gdy mam okazję zastępować szefa.”

Pytanie 2: Co mógłby zrobić mój pracodawca, aby podwyższyć moją produktywność?

- Wysłać mnie na szkolenia, kursy językowe itp. (n=10; 36%)

- Wyznaczać precyzyjne zadania (n=8; 29%)
- Zapewnić stanowisko pracy zindywidualizowane do moich potrzeb (n=7; 25%)
- Doceniać moją pracę (n=5; 18%)
- Często dostarczać informacji zwrotnej (n=5; 18%)
- Dostarczyć mi niezbędnych materiałów i narzędzi (n=4; 14%)
- Podwyższyć zarobki (n=4; 14%)
- Wyznaczać konkretne, ale realne ramy czasowe na wykonanie zadania (n=4; 14%)
- Wprowadzić swobodną atmosferę pracy (n=3; 11%)
- Oferować dodatkowe benefity (np. karnet na fitness) (n=3; 11%)
- Zapewnić w pracy miejsce do odpoczynku (n=3; 11%)
- Wprowadzić obowiązkowe przerwy (n=3; 11%)
- Kupić mi nowy sprzęt (n=3; 11%)

Wybrane wypowiedzi:

- „Docenianie każdej rzeczy, którą zrobię, bez wyjątku oraz snucie wizji mojego dalszego rozwoju. Dostarczanie mi gotowych rozwiązań i pracowników do wsparcia mojej pracy. Nie denerwowanie mnie.”
- Gdy „pracuję wtedy gdy chcę”.
- „Zaproponowanie nowych narzędzi, standardów, które pozwoliłyby na wykonywanie moich obowiązków w krótszym czasie.”
- „Produktywność byłaby większa, gdyby szef zyskał moją sympatię. Jasne cele i więzi interpersonalne przekładam nad ewentualne premie.”
- „mało drobnych prac, wrzutek,
- „Więcej długoterminowych projektów ważnych dla celów firmy”
- „Fakt, że ktoś doceniałby i szanował moją pracę, także zwiększałoby moją produktywność, ponieważ nie chciałabym nikogo zawieść i stracić uznanie.”
- „Powinien mnie też zmotywować i w razie czego, zapewnić pomoc i wsparcie ze strony kompetentnej osoby. Być może nie będzie mi ono potrzebne, ale dobrze, jeśli wiem, że takie działania są możliwe. Poza tym powinien zwrócić moją uwagę na jego zdaniem istotne cele mojego zadania, abym mogła wykonać dane zadanie tak, jak on tego oczekuje.”
- „Pozwolić na swobodną komunikację ze współpracownikiem, temat nie musi dotyczyć aktualnej pracy, ani obowiązków.”
- „Więcej mężczyzn w pracy, ponieważ kobiet jest zdecydowanie za dużo.”

Co może zrobić zarząd firmy, aby zwiększyć produktywność pracowników wiedzy?

Z badań naukowców Uniwersytetu Harvarda wynika, że bez specjalnych wysiłków ze strony kierownictwa pracownicy wiedzy są w stanie zwiększyć swoją

produktywność o 20%.⁴ Po przeprowadzeniu wywiadów z 45 pracownikami z 39 firm z 8 branż w Stanach Zjednoczonych i w Europie, stwierdzono, że poprzez zidentyfikowanie zadań, które przynoszą niską wartość dodaną a następnie wyeliminowanie tych zadań z harmonogramu pracy bądź delegowanie ich do innej osoby. Innymi rozwiązaniami są względnie outsourcing.

Pracownikami wiedzy nie można zarządzać w tradycyjny sposób tak, jak zarządza się pracownikami wykonującymi pracę fizyczną. Różnica polega na tym, że pracownicy wiedzy posiadają „środki produkcji” tzn. własne umysły. Właściciel firmy budowlanej jest właścicielem koparki, rusztowań i dźwigu a do ich obsługi wynajmuje robotników budowlanych. W przypadku pracy opartej na wiedzy jest inaczej. Tutaj pracownik przychodzi do pracy z własnym „środkiem produkcji” – swoim umysłem. Z tego powodu wszelkiego rodzaju programy zarządzania zmianą, systemy motywacyjne mogą być z łatwością zbojkotowane przez tych, którzy są w posiadaniu wiedzy. Ale pozostawienie pracowników wiedzy samym sobie także nie wydaje się dobrym rozwiązaniem. Pracownicy pozostawieni samym sobie przejawiają tendencje do stopniowego zmniejszania swojego zakresu obowiązków albo do wyboru zbyt wielkiej liczby priorytetów.

Trzeba znaleźć kompromis. Aby to osiągnąć można zastosować jedno z trzech podejść. Każde ma swoje wady i zalety:

- 1) **„Zarządzanie przez dekrety”** – zgodnie z tym podejściem należy wprowadzać odgórnie pewne nowe, czasami radykalne zasady. Taka radykalna zmiana zmusza pracowników do zupełnie nowych zachowań. W roku 2011, Thierry Andretta, CEO we francuskiej firmie odzieżowej *Lanvin*, oznajmił, że w środy nie wolno komunikować się pracownikom pomiędzy sobą za pomocą poczty elektronicznej (“no email Wednesdays”). Motywem do wprowadzenia tego zarządzenia był fakt, że pracownicy przestali ze sobą rozmawiać w pracy. Firma softwarowa *Atomic Object* z Michigan wdrożyła zasadę, że spotkania będą się odbywać tylko na stojąco po to, aby były krótkie i konkretne. Marissa Mayer, CEO w firmie *Yahoo*, zabroniła pracownikom pracować w domu, ponieważ uznała, że taki styl pracy niszczy więzi społeczne a pracownicy zgromadzeni w jednym miejscu zapewniają bardziej twórczy klimat. Trzeba jednak pamiętać, że takie „zarządzanie przez dekrety” niesie ze sobą ryzyka. Pozbawiając pracowników komfortu pracy i zmieniając ich codzienne rutyny można natrafić na opór z ich strony. Aby skutecznie wdrożyć taki ‘dekret’ trzeba konsekwentnie i stanowczo go wdrażać, mieć dobry powód, aby to robiąc i być odpornym psychicznie na ataki ze strony niezadowolonych i sfrustrowanych oponentów. Dobrym sposobem na wdrożenie zmiany jest oznajmienie, że zmiana ma charakter tymczasowy i jeśli nie sprawdzi się powrócimy do poprzedniego stanu.
- 2) **Stworzyć efektywne systemy wspierania pracy** – mają one służyć do odbiurokratyzowania pracy i pomóc pracownikom w wyborze właściwych priorytetów. Wdrożenie takiego systemu jest czasochłonne ale korzyści z niego wynikające rozciągają się na wiele lat. Można różnić dwa podejścia: zbudowanie systemu od podstaw lub optymalizacja istniejącego systemu poprzez eliminowanie zadań. Jeśli chodzi o zbudowanie systemu od podstaw

⁴ *Make Time for the Work that Matters*, Harvard Business Review,

warto przyrzeć się koncepcji task-sourcing⁵ i hiperspecjalizacji. Chodzi o to, aby pracownik wiedzy delegował pewne prostsze zadania innej mniej wykwalifikowanej osobie. Taki właśnie system wprowadzono w firmie farmaceutycznej *Pfizer* i występuje on tam pod nazwą *PfizerWorks*. Powstał, aby odciążyć pracowników wiedzy. Za każdym razem, gdy pracownik odczuwa potrzebę wsparcia może w systemie zgłosić zadanie, które mogłoby być wykonane przez inną osobę. Po zrealizowaniu zadania użytkownicy zostawiają w systemie informację, ile czasu i pieniędzy udało się dzięki niemu zaoszczędzić. Na przykład, jeśli pracownik firmy *Pfizer* chce uzyskać informację, które stany w USA mają podobne prawo dotyczące substytutów leków. Najpierw zapytanie jest wysyłane do analityka, który dotrze do stron www zawierających akty prawne tym zakresie dla każdego z 50 stanów. Następnie dokona przeglądu aktów prawnych i pogrupuje je ze względu na podobieństwa. Następnie wynik analizy jest przedstawiany w formie prezentacji lub umieszczany w bazie danych. Największą zmianą, jaka wprowadza ten system jest prostota użycia. Użytkownik nie musi pisać podań ani umawiać się na spotkania. Dzięki temu może skoncentrować się na meritum swojej sprawy. W ten sposób rośnie jego motywacja (każdy człowiek czerpie motywację z pracy, która wykonuje, jeśli staje się ona przyjemniejsza lub bardziej pasjonująca, satysfakcja z pracy wzrasta). Jeśli chodzi o eliminowanie zadań, w każdej firmie jest wiele obszarów zasługujących na poprawę. Kilka lat temu zespół złożony z członków zarządu firmy UBS Wealth Management zdał sobie sprawę, że największa przeszkoda dla rozwoju firmy był ich konserwatywny system budżetowania. Decentralizacja podejmowania decyzji budżetowych i przekazanie uprawnień do ustalania celów do dyrektorów regionalnych na całym świecie pozwoliła na lepsze wykorzystanie zasobów wiedzy w firmie.

- 3) **Przewodzenie za pomocą przykładu** - trzecie odejście można podsumować za pomocą znanego motto Mahatmy Gandhiego: *“stań się zmianą, którą chciałbyś zobaczyć na świecie”*. Przewodzenie za pomocą przykładu oznacza przekazanie innym odpowiedzialności za ich własną efektywność. Na przykład Ross Smith, Director of testing w Microsoft Lync — firmie odpowiedzialnej za rozwój komunikatora internetowego (poprzednio znana jako Microsoft Office Communicator) zastosował to podejście wobec zespołu 80 programistów, którzy mu podlegali. Gdy w roku 2010 Microsoft Lync zainaugurował działalność Ross Smith przeorganizował zespół po to, aby zacząć fazę testowania nowego produktu. Zamiast samodzielnie podejmować decyzje, zaplanował delegowanie uprawnień. Dał prawo wyboru jednego z czterech formujących się właśnie zespołów programistów. Kierownicy zespołów mieli przyciągać do swojego składu programistów i w ten sposób powstał swego rodzaju wewnętrzny rynek pracy. Kierownicy mieli konkurować o programistów warunkami pracy, technologiami, nad którymi pracują (pamiętajmy, że dla pracowników wiedzy najsilniejszym motywatorem jest sama natura zadania, nad którym pracują) i atmosferą w pracy. Jedynym motywatorem, którego

⁵ **Sourcing** to zespół świadomych działań przedsiębiorstwa związanych z decyzjami o tym, kto będzie wykonywał kluczowe procesy bądź obszary funkcjonalne firmy. Sourcing wymaga dogłębnej analizy przedsiębiorstwa (m.in. w kontekście strategii jej rozwoju). Należy zdefiniować obszary, które mają pozostać we władaniu działów wewnętrznych oraz te, które powinny zostać powierzone do obsługi partnerom zewnętrznym. Task-sourcing to bardziej precyzyjne określenie. Wiąże się z poszukiwaniem wykonawców (w i poza firmą) dla określonych zadań.

kierownicy nie mogli stosować było wynagrodzenie. Wkrótce program reorganizacji okrzyknięto nazwą "WeOrg". Wybór zespołów przedłużał się ponieważ pracownicy zbierali dane o wszystkich czterech zespołach i swoich potencjalnych szefach. Kierownictwo zachęcało pracowników do analizowania różnych opcji i obiecało, że nie będzie żadnych zwolnień. Po zakończeniu procesu wyboru zespołów 95 procent pracowników stwierdziło, że proces "raczej" lub "zdecydowanie" się im podobał.

Wszystkie wyżej wymienione metody zarządzania pracownikami wiedzy mają jeden wspólny element: wszystkie zmuszają ich do opuszczenia stref komfortu i poszukiwania bardziej efektywnych sposobów pracy.

Ile warta jest koncentracja nap pracy?

Przeważający udział w budżecie czasu pracowników wiedzy ma praca przy komputerze, urządzeniu mobilnym lub papierowych dokumentach. To tam tworzone są raporty, analizy, programy komputerowe, projekty, zestawienia itd. W związku z tym sposób organizacji pracy ma kluczowe znaczenie dla produktywności pojedynczych pracowników, która z kolei przekłada się na produktywność całej firmy. W roku 2005 powstał stworzony przez firmę Basex raport pod tytułem „*The Cost of Not Paying Attention, How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*”. Celem przedstawionych w tym raporcie badań było pogłębione i systematyczne zbadanie wszystkich czynników mających wpływ na produktywność pracowników a także oszacowanie możliwych strat dla firmy wynikających z braku koncentracji i przerywania pracy z różnych powodów.

Pracownicy wiedzy powinni być w stanie ocenić wagę wykonywanych zadań według tych trzech wyżej wymienionych kryteriów i dokonywać każdorazowej oceny, czy przerywanie w pracy innej osobie jest korzystne dla: tej osoby/zespołu/całej firmy. Najbardziej szkodliwe dla produktywności są takiego rodzaju przerwania w pracy (*interruptions*), które są pilne, lecz nie ważne. Trzeba jednak zaznaczyć, że zdecydowana większość nas nie jest w stanie pracować non stop nad jednym zadaniem przez dłuższy okres. Wyjątkiem od tej zasady jest zjawisko „przepływu” (*flow*) opisane przez znanego psychologa Mihály Csíkszentmihályi (patrz ramka 1).

Ramka 1. Istota przepływu (Flow).

Mihály Csíkszentmihályi (ur. 1934) , rozpoczął swoje badania nad stanem silnej koncentracji występującej czasem u człowieka zainspirowany grą w szachy. Teoria przepływu została po raz pierwszy zaprezentowana w książce, która stała się bestsellerem w roku 1990. Swoją koncepcję nazwał flow. Zjawisko opisywał, jako stan uskrzydlenia, który towarzyszy wykonywaniu skomplikowanych czynności. Flow, czyli przepływ, to uczucie, które osoby przeżywające taki stan opisują, jako pełną koncentrację, brak poczucia czasu, świadomość szczęścia i spełnienia. Teoretycznie nie ma barier, które określałyby, jakie działania mogą – a jakie nie – wprowadzić nas w stan przepływu. Wystarczy odpowiednie podejście do danej operacji, czyli skupienie na zadaniu i ograniczenie niechcianych bodźców rozpraszających – np. niepotrzebnych rozmów z pracownikami. Czynnikiem zwiększającym efektywność *flow* jest też dopasowanie czynności do naszych naturalnych predyspozycji, umiejętności czy talentów. Wpadając w stan przepływu przestajemy rejestrować większość informacji docierających do nas z otoczenia. Stąd częste sytuacje, gdy dana osoba nie pamięta, co działo się wokół niej. I na odwrót: ze swojego przepływu potrafi wywołać tylko pojedyncze obrazy. W tym

konkretnym względzie może być to zjawisko faktycznie uciążliwe dla współpracowników czy domowników. Mihály Csíkszentmihályi opisuje „flow” jako „kompletne zaangażowanie w czynność bez żadnych zewnętrznych motywatorów. W czasie Flow twoje ego ulatuje. Czas płynie a ty nie zauważasz tego. Każdy moment wyłania się naturalnie z poprzedniego, tak jakbyś grał jazz. Całe twoje jestestwo jest zaangażowane w taki sposób, że wykorzystujesz maksymalnie wszystkie swoje umiejętności.” Jeśli nie mieliśmy okazji poczuć w sobie nowego strumienia świadomości, zjawisko łatwo możemy zaobserwować u innych osób: utalentowanych jazzmanów improwizujących w trakcie muzycznych **pojedyneków czy choćby skoczków narciarskich przygotowujących się na belce startowej do skoku**. Afroamerykańska poetka, Maya Angelou, napisała: „Życia nie mierzy się ilością oddechów, ale ilością chwil, które zapierają dech w piersiach.” Do tego zdania tak naprawdę sprowadza się istota *flow*.

Zródło: opracowanie własne w oparciu o: <http://blog.creativemedia.com.pl/2011/06/nowy-wymiar-swiadomosci/> oraz: <http://psychology.about.com/od/profilesal/p/mihaly-csikszentmihalyi-biography.htm> [29.07.2012];

Przeciwieństwem całkowitego „zanurzenia się” w pracy (*flow*) jest praca, która jest w mniejszym lub większym stopniu przerywana. Przerwy mogą być powodowane przez samego pracownika (np. z powodu braku energii, wypalenia zawodowego, braku wytrwałości, braku motywacji itp.). jeśli jednak ograniczymy analizę sytuacji powodujących spadek produktywności wobec „modelowego” stanu pracy zwanego *flow* to można wyróżnić następujące rodzaje przerw w pracy:⁶

- Absolutne przerwy – powodują całkowite oderwanie od pracy np. telefon od dyrektora generalnego,
- Przerwy rozprasające – np. sms od kolegi,
- Aktywności odbywające się „w tle” – np. radio grające w tle, niepokój spowodowany sytuacja rodzinna nie pozwalający się skupić na zadaniu.

Według badań firmy Basex poziom akceptacji ze strony pracowników wiedzy zależy od rodzajów zdarzeń (tabela 2).

Tabela 2. Poziom akceptacji dla przerw w pracy ze strony pracowników wiedzy.

Rodzaj przerwy	Odsetek respondentów, którzy uznają dany rodzaj przerwy za akceptowalny
Twój bezpośredni przełożony przerywa ci pracę, ponieważ ma coś ważnego do zrobienia	94,5%
Współpracownik ma pytanie do ciebie	87,2%
Podwładny ma pytanie do ciebie	90,8%
Kolega (nie zatrudniony w twojej firmie) dzwoni do ciebie z pytaniem	62,4%

Zródło: J. B. Spira, J. B. Feintuch, *The Cost of Not Paying Attention, How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*, Basex, 2005, s.7.

⁶ J. B. Spira, J. B. Feintuch, *The Cost of Not Paying Attention, How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*, Basex, 2005, 5.

Poruszona w badaniu firmy Basex kwestia przerywania w pracy nie była wielkim problemem w latach 80-tych i wcześniej. Pamiętajmy, że w latach 80-tych zwykle oferta telewizji ograniczała się do 5-10 kanałów, nie było ani Internetu ani telefonów komórkowych. Po prostu było niej źródeł zakłóceń dla naszej pracy! Firma Basex przeprowadziła setki wywiadów z pracownikami wiedzy i przeprowadziła badanie za pomocą kwestionariusza on-line, aby lepiej zrozumieć, jaki wpływ przerwy w pracy mają na produktywność pracowników wiedzy. Najważniejszym wnioskiem wynikającym z badania jest to, że pracownicy i pracodawcy tracą średnio 2, 1 godziny dziennie z powodu nieoczekiwanych przerw w pracy. Jeśli spróbujemy przełożyć tę liczbę na wyniki hipotetycznej firmy zatrudniającej 10 tys. pracowników (a takich firm w Polsce znajdziemy bardzo dużo, np. banki, firmy ubezpieczeniowe, call centers, sieci handlowe itp.) firma powinna odnotować straty z tytułu przerw w pracy w wysokości 400 mln dolarów rocznie. Innymi słowy około ½ funduszu płac jest marnotrawione (zgodnie z wynikami badan firmy *Basex*) z powodu przerw w pracy. Warto pamiętać o wynikach badań przeprowadzonych przez Glenna Wilsona z *University of London*, który wykazał, że przerywanie w pracy u obniża danej osoby ... iloraz inteligencji (o 10 punktów!). Jeśli ktoś twierdzi, że „może wykonywać kilka zadań jednocześnie” lub, że „ma podzielną uwagę”, to po prostu nie jest świadom swoich (obniżonych) możliwości.

Źródła:

1. Reinhardt i in., *Knowledge Worker Roles and Actions - Results of Two Empirical Studies*, Knowledge and Process Management, Volume 11 Number 3, 2011, s. 160.
2. T. Davenport, *Thinking for a Living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2005.
3. Thomas W. Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business Will shape Your Organization. Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business Review Press, Boston 2004.
4. J. B. Spira, J. B. Feintuch, *The Cost of Not Paying Attention, How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*, Basex, 2005.
5. T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
6. P.F. Drucker, *Knowledge workers productivity, the biggest challenge*, „California Management Review” 1999, nr 2.