

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA ZDOVC

KOPER, 2021

2021

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA ZDOVC



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZANOS NA DELOVNEM MESTU V IZBRANI  
ORGANIZACIJI

Ana Zdovc

Koper, 2021

Mentorica: doc. dr. Ana Arzenšek



## **POVZETEK**

Mentalno stanje, v katerem so posamezniki tako zatopljeni v aktivnost, da odmislijo okolico, je imenovano zanos. V nalogi je obravnavano stanje zanosu zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju s tiskarsko dejavnostjo. Raziskovana je razlika doživljanja zanosu med zaposlenimi z različnimi spremenljivkami, tj. spol, starost in delovna doba. Rezultati so pridobljeni s pomočjo vprašalnika zanosu FSS-2 na vzorcu 40 udeležencev iz izbranega podjetja s tiskarsko dejavnostjo. V raziskavi je pokazano, da moški doživljajo zanos v večji meri kot ženske. Mlajša generacija in zaposleni z nižjo delovno dobo doživljajo zanos bolj intenzivno kot ostali udeleženci.

*Ključne besede:* zanos, zanos na delovnem mestu, skupinski zanos, spol, starost, delovna doba, tiskarska dejavnost.

## **SUMMARY**

A mental state, in which individuals are so immersed in an activity that they can disregard the outside world, is flow. In this paper we have defined flow state of employees in the workplace in the selected company with printing business. We have researched the difference of experiencing flow among employees with using different variables that is gender, age and years of service. The data were gathered with help of FSS-2 flow questionnaire on a sample of 40 participants from the selected company. The study has shown that men tend to experience flow in a greater extent than women. The younger generation and employees with lower years of service tend to experience flow more intensively than other participants.

*Key words:* flow, flow in the workplace, group flow, gender, age, years of service, printing business.

UDK: 331.101.3:159.9((043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Ani Arzenšek za strokovno pomoč in usmerjanje pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se podjetju in zaposlenim, ki so mi prijazno omogočili zbiranje podatkov za empirični del naloge.

Posebej se zahvaljujem tudi svoji družini in Davidu za vso podporo, pomoč in spodbudne besede.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve naloge .....	2
<b>2</b>	<b>Zanos.....</b>	<b>3</b>
2.1	Devet dimenzij zanosa .....	6
2.1.1	Ravnovesje med izzivom in spretnostmi .....	6
2.1.2	Zlitje z izvedbo .....	6
2.1.3	Jasnost ciljev .....	7
2.1.4	Nedvoumnost povratnih informacij .....	7
2.1.5	Popolna osredotočenost .....	7
2.1.6	Občutek nadzora .....	8
2.1.7	Izguba samozavedanja .....	8
2.1.8	Spremenjeno doživljanje časa.....	9
2.1.9	Avtoteličnost izkušnje.....	9
2.2	Zanos na delovnem mestu.....	10
2.3	Skupinski zanos.....	11
2.3.1	Cilji skupine.....	13
2.3.2	Pozorno poslušanje .....	13
2.3.3	Popolna zbranost.....	13
2.3.4	Biti pod nadzorom .....	13
2.3.5	Mešanje egov .....	13
2.3.6	Enakovredno sodelovanje.....	14
2.3.7	Poznavanje drug drugega.....	14
2.3.8	Sporazumevanje.....	14
2.3.9	Premikanje naprej .....	14
2.3.10	Možnost neuspeha .....	14
<b>3</b>	<b>Empirični del.....</b>	<b>15</b>
3.1	Oprelitev raziskovalnega problema.....	15
3.2	Namen in cilj raziskave.....	15
3.3	Predpostavke in omejitve .....	15
3.4	Raziskovalna metoda in vzorec.....	16
3.5	Opis vprašalnika.....	17
3.6	Zbiranje podatkov .....	17
3.7	Analiza vprašalnika.....	17
3.8	Rezultati in interpretacija .....	20
<b>4</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>22</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>23</b>

**Prilogi ..... 29**

## **SLIKE**

Slika 1: Model zanosa in optimalne izkušnje.....	5
Slika 2: Delež moških in žensk v organizaciji .....	16

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Opisna statistika 40 zaposlenih glede na spol, starost in delovno dobo .....	16
Preglednica 2: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij zanosa.....	17
Preglednica 3: Dimenzije zanosa po spolu .....	18
Preglednica 4: Dimenzije zanosa po starosti .....	19
Preglednica 5: Dimenzije zanosa po delovni dobi v organizaciji .....	19



# 1 UVOD

Psihologija se je skozi zgodovino dolgo ukvarjala pretežno s preučevanjem psiholoških težav in se osredotočala na temne plati človekovega obstoja. Bili smo prepričani, da je vedenje ljudi rezultat biološkega dedovanja in zunanjih sil, vse skupaj pa popači človekova nezadovoljena želja (Csikszentmihalyi 1990). V primerjavi s tradicionalno psihologijo se pozitivna psihologija osredotoča na svetle plati človekovega obstoja. Nastala je v prepričanju, da je treba proučevati tudi pozitivne plati človekovega doživljanja, ki vodijo do sreče, razvijanja talentov in osebnega razcveta (Seligman 2002).

»Prepusti se toku« oziroma angleško »*Go with the flow*« je idiom, ki je postal precej uveljavljen in je najbolj neposredna pot do uresničitve sreče v življenju (Samuel 2019).

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Močno zanimanje in vključenost v delo sta posledici visoke stopnje notranje motivacije, ki ob popolni skladnosti težavnosti naloge in veččin posameznika omogoči izkustvo stanja zanosa – angl. *flow* (Csikszentmihalyi 1975). Zanos je celovit občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma predani in vključeni v izvajanje določene dejavnosti (Csikszentmihalyi 1992). Poudarja, da oseba v stanju zanosa čuti nadzor nad svojimi dejanji in obvladuje svojo usodo. Zanos je tematika, ki je preučevana s strani številnih avtorjev na področju učenja, športa, glasbe, vzgoje, spleta, dela in prostega časa (Csikszentmihalyi in LeFevre 1989; Nakamura in Csikszentmihalyi 2002; Smolej-Fritz in Avsec 2007).

Zaposlenim v organizaciji, ki so popolnoma osredotočeni na svoje delo, čas v službi hitro mine in pozabijo na dogajanje okoli njih, saj doživljajo zanos (Bakker 2005). Posamezniki kot posledico zanosa doživljajo zadovoljstvo pri delu in tako pozitivno ocenjujejo kakovost svojega življenja na delovnem mestu (Veenhoven 1984). Bryce in Haworth (2002) sta izvedla študijo, pri kateri se je izkazalo, da ženske na delovnem mestu doživljajo zanos pri nalogah v zvezi z reševanjem problemov, z organizacijo dela in s sodelovanjem s sodelavci, moški pa zanos večkrat doživljajo pri izvajanju časovno omejenih aktivnosti, pri izvajanju različnih projektov in pri iskanju novih poslovnih možnosti.

Doživljanje zanosa pri zaposlenih v izbrani organizaciji smo preučili in predstavili v zaključni projektni nalogi.

## 1.2 Namen in cilji naloge

Namen: Zasledili smo, da v Sloveniji ni bilo izvedenih veliko raziskav na temo zanosa zaposlenih na delovnem mestu in ker nas je sama tema zelo zanimala, smo se odločili, da področje proučimo v izbrani organizaciji in rezultate raziskave predstavimo v zaključni

projektne naloge. Pridobljeni rezultati so koristni tako za nalogo kot za organizacijo samo, saj so tako dobili vpogled v obstoj znanosti nekaterih svojih zaposlenih.

Cilji: Cilj zaključne projektne naloge je bil z raziskavo ugotoviti, v kolikšnem obsegu oz. če sploh je bil prisoten zanos pri delu zaposlenih v izbrani organizaciji.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje**

Teoretični del: Tekom priprave naloge smo:

- zbirali, pregledali in študirali strokovno literaturo s področja znanosti in znanosti na delovnem mestu,
- na osnovi prebrane literature opredelili posamezne pojme (zanos, zanos na delovnem mestu, dimenzije znanosti, skupinski zanos).

Empirični del:

- Vprašalnik za merjenje znanosti zaposlenih na delovnem mestu, ki meri zanos po opravljeni aktivnosti, smo povzeli po avtorjih Jackson in Eklund (2004). Demografska vprašanja smo sestavili sami.
- Vprašalnike smo v izpolnjevanje elektronsko ponudili 40 zaposlenim oz. sodelujočim v organizaciji. V prvem sklopu vprašalnika smo anketirance prosili za podatke o spolu, starosti in delovni dobi oz. delovnem mestu v izbrani organizaciji. V drugem sklopu vprašalnika so zaposleni odgovarjali na vprašanja v zvezi z izkušnjami, ki so jih doživljali na delovnem mestu. Vprašalnik je anonimen.
- Po pridobljenih rešenih vprašalnikih smo podatke analizirali in jih pregledno predstavili v zaključni projektne naloge.

### **1.4 Predpostavke in omejitve naloge**

Predpostavke: Predpostavljali smo, da bodo anketiranci tekom raziskave vprašalnike izpolnjevali vestno in iskreno ter da bomo pridobili realne podatke o obstoju znanosti pri zaposlenih v izbrani organizaciji. Pričakovali smo, da so zaposleni na delovnem mestu doživljali zanos trikrat pogosteje kot v svojem prostem času, kot sta z raziskavo ugotovila Csikszentmihalyi in LeFevre (1989).

Omejitve: Pri proučevanju znanosti na delovnem mestu smo se omejili samo na del zaposlenih iz izbrane organizacije in ne na vse zaposlene. Vzorčenje je bilo priložnostno.

## 2 ZANOS

V drugem delu naloge bomo predstavili izkušnjo zanosa, devet dimenzij zanosa, zanos na delovnem mestu ter skupinski zanos.

Prvi psiholog, ki je definiral pojem zanos oziroma angl. »*flow*«, je Mihaly Csikszentmihalyi. Posameznik doživi občutek zanosa, ko je popolnoma zavzet in motiviran za izvajanje aktivnosti (Avsec b. l.; Csikszentmihalyi 1975). Je subjektivna izkušnja, pri kateri posameznik čuti veliko mero zadovoljstva in deluje s polno paro (Nakamura in Csikszentmihalyi 2002). V stanju zanosa ljudje v celoti izkoriščamo svoje potencialne, smo notranje motivirani za izvajanje naloge, zmanjša se naša stopnja samozavedanja in izgubimo občutek za čas. Posameznik najde pristno zadovoljstvo, počuti se popolnoma zbranega in ima občutek nadzora, brez posebnega napora (Csikszentmihalyi 1990).

Zanos je proces popolne vključenosti v življenje, v stanju zanosa pa izkusimo radost in ustvarjalnost (Csikszentmihalyi 1990). Močno zanimanje in vključenost v delo sta posledici visoke stopnje notranje motivacije, ki ob popolni skladnosti težavnosti naloge in veččin posameznika omogoči izkušnjo stanja zanosa (Csikszentmihalyi 1975). Posameznik izkusi zanos kot občutek, ko je popolnoma predan in vključen v izvedbo aktivnosti (Csikszentmihalyi 1992). Csikszentmihalyi (1990) poudarja, da oseba v stanju zanosa čuti nadzor nad svojimi dejanji in obvladuje svojo usodo. Številni avtorji so preučevali pojem zanosa na področju učenja, športa, glasbe, vzgoje, spleta, dela in prostega časa (Csikszentmihalyi in LeFevre 1989; Nakamura in Csikszentmihalyi 2002; Smolej-Fritz in Avsec 2007). Glavna značilnost zanosa je intenzivno sodelovanje v trenutni dejavnosti; pozornost je v celoti usmerjena v opravljanje naloge in oseba lahko doseže mejo svojih zmognosti. Ko posameznik usvoji izzive v določeni aktivnosti, razvije novo raven spretnosti in dejavnost ni več zapletena oziroma zahtevna kot na začetku. Da bi posameznik dosegel kontinuiran zanos, mora sprejeti dodatne in večje izzive. Tako sčasoma ravnovesje med izzivi in spretnostmi okrepi zmognosti in celo mojstrstvo (Csikszentmihalyi, Abuhamdeh in Nakamura 2005).

Izkušnja zanosa, stanja zatopljenosti v neko aktivnost, ljudem nudi tako zadovoljstvo, da so pripravljeni plačati, samo da bi se ji lahko posvetili. Vsak se je že kdaj znašel v situaciji, ko je zares čutil nadzor nad svojimi dejanji. V teh trenutkih ljudi prežema navdušujoče vznemirjenje, nek globok občutek zadovoljstva in ta jim še dolgo ostane v lepem spominu ter naposled postane opomnik, kakšno bi moralo biti življenje (Csikszentmihalyi 1990). Taki izkušnji rečemo tudi optimalna izkušnja (Csikszentmihalyi, Kolo in Baur 2004). Najboljši trenutki življenja se pojavijo, kadar um in telo porinemo do mej, ker želimo zavestno doseči nekaj težkega, a vrednega. Csikszentmihalyi (1990) je raziskavo o zanosu začel na Univerzi v Chicagu, kasneje pa jo je razširil še na druge države sveta. Rezultati te raziskave so pokazali, da so moški in ženske, stari in mladi, optimalno izkušnjo opisali na enak način. Ko pozornost vložijo v realistične cilje in se njihove sposobnosti ujemajo s priložnostmi za ukrepanje, takrat v zavesti vlada red. Optimalna izkušnja je nekaj, kar ustvarimo sami (Csikszentmihalyi 1990).

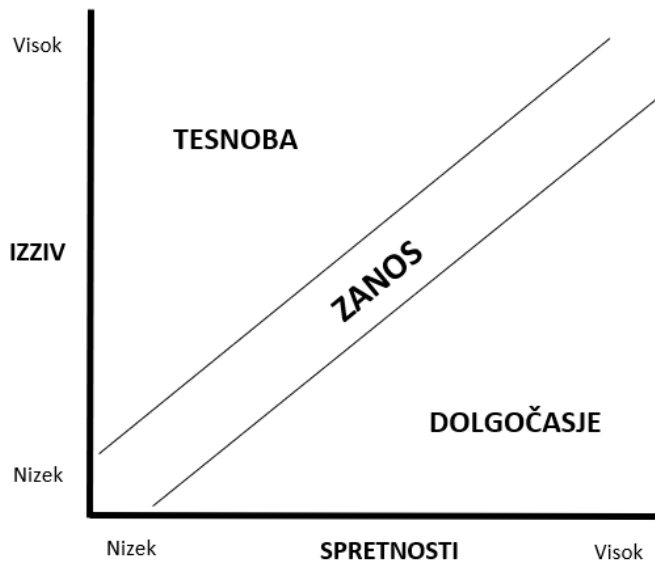
Stanje zanosa lahko dosežemo, ko se lotimo dejavnosti, ki ima jasno zastavljene cilje in jo lahko dokončamo. Omenjena vidika posamezniku omogočata poistovetenje z aktivnostjo in višjo zavest. Ključni vidik je tudi takojšnja povratna informacija o napredku naloge. Zahvaljujoč temu oseba, ki izvaja določeno nalogo, prejme informacije o končani nalogi in doseženih rezultatih (Csikszentmihalyi 1992).

Zanos spodbuja nadgrajevanje osebnih hobijev, prav tako pa tudi vodi k usvajanju novih znanj in kariernih veščin za doseganje ciljev (van den Hout idr. 2019). Posamezniki kot posledico zanosa doživljajo zadovoljstvo pri delu in tako pozitivno ocenjujejo kakovost svojega življenja na delovnem mestu (Veenhoven 1984). Izkušnje z zanosom so dragocene za podjetja (Bryce in Haworth 2002; Csikszentmihalyi in LeFevre 1989; Fredrickson 2001; Hektner, Schmidt in Csikszentmihalyi 2007; Massimini in Carli 1988). Tistim zaposlenim v organizaciji, ki so popolnoma osredotočeni na svoje delo, čas v službi hitro mine in pozabijo na dogajanje okoli njih, doživljajo zanos (Bakker 2005). Zaposleni z doživljanjem zanosa na delovnem mestu svoje delo dojemajo kot pomembno in so pripravljeni storiti več, kot od njih zahtevajo. Večja verjetnost je, da bodo razvijali svoje spretnosti, postali bolj usposobljeni za izvajanje nalog in ustvarili vrednost (van den Hout idr. 2019).

Bryce in Haworth (2002) sta izvedla študijo, ki je pokazala, da ženske na delovnem mestu večkrat doživljajo zanos pri nalogah v zvezi z reševanjem težav, z organizacijo dela in s sodelovanjem s sodelavci, moški pa zanos večkrat doživljajo pri izvajanju časovno omejenih aktivnosti, pri izvajanju različnih projektov in pri iskanju novih poslovnih možnosti. Študija je pokazala, da ni razlik pri doživljanju zanosa med moškimi in ženskami (Kee in Wang 2008). Csikszentmihalyi (1990) je v svoji raziskavi ugotovil, da so opisi doživljanja zanosa posameznikov ne glede na spol, starost in družben status, zelo podobni.

Pomemben je tudi občutek za izziv: stanje zanosa posameznik doseže pri opravljanju zahtevne naloge, če je stopnja njegove usposobljenosti visoka. Če naloga posamezniku ne predstavlja izziva, ta ne bo občutil stanja zanosa, ampak samo dolgočasje in nezainteresiranost za dokončanje naloge (Nakamura in Csikszentmihalyi 2014). Na nasprotni strani pa, če je naloga prezahtevna in so posameznikove sposobnosti nezadostne, bo posameznik čutil tesnobo in stres (Csikszentmihalyi 1992). Osebi lahko aktivnost hitro postane nezanimiva in dolgočasna, kar privede do frustracij in dolgočasje, posledično pa ji onemogoča razvijanje sposobnosti, ki bi jo privedlo do doživljanja zanosa (Csikszentmihalyi 1991). Ni pomembno, kakšno vrsto naloge opravljamo, ker vsaka aktivnost lahko vodi do stanja zanosa, vendar nam mora predstavljati izziv (glej slika 1) (Jin 2011).





**Slika 1: Model zanosa in optimalne izkušnje**

Vir: Csikszentmihalyi 1990, 74.

Posameznik z besedo zanosa opisuje stanje duha, ko ima v sebi občutek harmonije ter želi izvajati neko aktivnost zaradi nje same. S pomočjo telesnih in senzoričnih sposobnosti lahko doživlja zadovoljstvo ob športu, igri, jogi, umetnosti, glasbi, hobijih; z razvijanjem simbolnih veščin pa čuti zadovoljstvo ob poeziji, hobijih, filozofiji ali matematiki (Csikszentmihalyi 1990). Ko posameznik preživlja svoj prosti čas nedejavno in neproduktivno, npr. med gledanjem televizije, pa redko občuti stanje zanosa (Avsec b. l.).

Dobro življenje je tisto, za katerega je značilna popolna absorpcija vsega, kar posameznik počne. Osredotočenost posameznika na nalogo je odločilna značilnost zanosa (Nakamura in Csikszentmihalyi 2002). Razlog, zakaj stanje zanosa predstavlja prijetno izkušnjo, je v tem, da jasen cilj in povratna informacija ustvarita red v zavesti in tako povzročita prijetno psihično energijo. Posameznik ima sposobnost osredotočanja na aktivnost, prav tako odmisli vse moteče dejavnike v okolici in ostane zbran toliko časa, da je njegov cilj dosežen (Csikszentmihalyi 1990). Obstaja več različnih oblik absorpcije. Nekateri posamezniki so lahko popolnoma zatopljeni, na primer v določen filmski žanr, kot je grozljivka in ob tem hkrati doživljajo strah in užitek, ali pa so v hipnotičnem transu (Dormashev 2010). V zanosu posameznik namerno usmeri pozornost na izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi 1990). Posameznika v zanosu spremljajo absorpcija, zadovoljstvo ob izvajanju naloge in notranja motivacija (Demerouti 2006). Jasno je, da če posameznika zanima določena dejavnost, bo lažje usmerjanje pozornosti na to. Če so nekatera dela dolgočasna, pomeni, da ni nič prav posebnega v njih (Moller 2014). Občutek dolgočasnja ali tesnobe ovira posameznika pri usmerjanju pozornosti na aktivnost. Ni nujno, da je posameznik v stanju zanosa tudi srečen, saj je tako zavzet, da ne more razmišljati o svojih subjektivnih stanjih (Csikszentmihalyi 1999).

Zanos ni nujno povezan s pozitivno izkušnjo, saj je izkušnja zanosa lahko zasvojljiva, kot so na primer igre na srečo in video igre, prav tako pa lahko zanos občutijo tudi posamezniki, ki se ukvarjajo s kriminalnimi dejavnostmi in z vojskovanjem (Keller in Bless 2008). Csikszentmihalyi (1999) še navaja, da posameznik lahko doživlja zanos pri aktivnostih, ki so škodljive, zasvojljive ali potratne. Visoka stopnja tveganja in strokovno znanje sta značilnosti aktivnosti, pri katerih posamezniki prav tako doživljajo izkušnjo zanosa (Csikszentmihalyi 1990). Meja med užtkom in zasvojenostjo je tanka (Boyle idr. 2012).

## **2.1 Devet dimenzij zanosa**

Za stanje zanosa je značilno devet ključnih elementov (Csikszentmihalyi 1990; Nakamura in Csikszentmihalyi 2009), ki jih bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju. Ko doživljamo zanos, je prisotna vsaj ena dimenzija, a je po navadi prisotnih vseh devet (Avsec b. l.). Za razumevanje doživljanja zanosa so pomembne vse dimenzije (Aubé, Brunelle in Rousseau 2014).

### ***2.1.1 Ravnovesje med izzivom in spretnostmi***

Glede na Csikszentmihalyijevo operacionalizacijo zanosa, bodo ljudje doživljali zanos takrat, ko so izzivi in spretnosti v ravnovesju (Csikszentmihalyi 1975). Ni pomembno, za kakšne izzive gre, ali športne, glasbene, čustvene, akademske ali druge izzive, ravnotežje med izzivom in spretnostmi je pogoj za doživljanje zanosa (Jackson in Hanin 2000).

Če izzivi in spretnosti niso v ravnovesju, ljudje po vsej verjetnosti ne bodo doživljali zanosa. Namesto tega bodo izkusili tesnobo, sproščeno, dolgočasje ali apatijo. Anksioznost oziroma tesnoba se pojavi, ko posameznik v neki situaciji zazna izziv, ki presega njegove spretnosti. Sprostitev ali dolgočasje je rezultat nadvlade spretnosti nad izzivom; apatija nastopi, ko sta izziv in spretnost uravnotežena na nizki ravni. Kakovost posameznikove izkušnje je najbolj optimalna v zanosu, manj optimalna v dolgočasju in tesnobi ter najmanj v apatiji (Csikszentmihalyi 1990). Aktivnost mora posameznikom predstavljati izziv, ampak samo do te mere, da jo lahko izvedejo (Smolej-Fritz in Avsec 2007).

### ***2.1.2 Zlitje z izvedbo***

Ko se posamezniki zlijejo z izvedbo aktivnosti, nimajo psihične energije za obdelavo informacij, temveč se vsa njihova pozornost usmeri v trenutno aktivnost. Izvajanje dejavnosti postane spontano in skoraj avtomatično, zato se posameznik zaveda le tistega, kar počne. Oseba se v dejavnost tako zatopi, da sebe ne zaznava več kot objekt, ločen od dejavnosti, ampak oseba in dejavnost postaneta eno. Zanosno izkustvo zahteva napor in ga ni mogoče doseči brez spretnosti in koncentracije (Csikszentmihalyi 1990). Jackson (1992) je ugotovila, da so nekateri

atleti to dimenzijo zanosa opisali z izrazi, kot so »biti aktiven« ali »ne razmišljam o ničemer ... vse se zgodi avtomatsko«.

Osebe, ki se v celoti zlijejo z izvedbo, nimajo energije za obdelovanje irelevantnih informacij, ampak obdelujejo samo tisto, kar jim ponudi aktivnost. Posamezniki pozornost osredotočijo le na prave dražljaje in tako njihova izvedba aktivnosti postane spontana ter lahkotna (Calvo idr. 2008; Csikszentmihalyi 1997).

### **2.1.3 Jasnost ciljev**

Posameznik doživlja zanos takrat, ko ima pred seboj jasen cilj in ve, kaj mora storiti, da ga doseže (Jackson in Csikszentmihalyi 1999). V stanju zanosa so cilji jasno opredeljeni z načrtovanjem ali z razvijanjem teh med izvedbo aktivnosti. Ko posameznik pozna in razume cilje dejavnosti, bo po vsej verjetnosti popolnoma zatopljen in zavzet. Posameznik, ki doživi zanos, točno ve, kaj mora narediti, da bo popolnoma osredotočen na nalogo (Avsec b. l.). Poleg tega pa jasen cilj omogoča lažjo obdelavo povratnih informacij (Csikszentmihalyi 1990).

### **2.1.4 Nedvoumnost povratnih informacij**

Ko doživljamo zanos, neprestano ocenjujemo našo uspešnost izvedbe dejavnosti in tako pridobimo nedvoumne povratne informacije, ki nam prikažejo jasno sliko o prihodnjih dejavnostih, potrebnih za doseg končnega cilja (Aleksić 2011; Jackson in Hanin 2000). Povratna informacija posameznikom da znanje o njihovem nastopu, kar jim omogoča kontinuiteto in spremljanje zastavljenih ciljev (Jackson in Csikszentmihalyi 1999). Povratne informacije morajo biti hitre in točne, saj določajo, ali se dejavnost prakticira po načrtu in ali jo je mogoče izvesti tudi v nadaljevanju (Jackson in Hanin 2000).

### **2.1.5 Popolna osredotočenost**

Ena izmed dimenzij zanosa je, da človek med doživljanjem zanosa lahko pozabi na vse nelagodne vidike življenja. Aktivnosti, ki jih človek izvaja z velikim zadovoljstvom, zahtevajo popolno posvetitev nalogi, zato mu v glavi ne ostane prostora za irelevantne informacije (Csikszentmihalyi 1990). Običajne misli in čuti izginejo (Stutler 2011). Človek je le redkokdaj tako zbran, da lahko avtomatično izključi svoje strahove. Jasno sestavljene zahteve aktivnosti vzpostavijo red in onemogočijo vmešavanje nereda v zavesti. To je eden izmed pglavlitnih razlogov, zakaj zanos izboljša kakovost izkušnje (Csikszentmihalyi 1990).

Koncentracijo dosežemo ob kakršnikoli aktivnosti, pri kateri občutimo zadovoljstvo (Csikszentmihalyi 1990). Ko to občutimo v stanju zanosa, nas distancira od vsakodnevnih skrbi in vodi v optimalno delovanje (Aleksić 2011; Jackson in Hanin 2000). Zbranost, skupaj z

jasnimi cilji in takojšnjimi povratnimi informacijami, uveljavlja red v zavesti in vzpodbuja zadovoljujoče psihično stanje (Csikszentmihalyi 1990).

### **2.1.6 Občutek nadzora**

Ko posameznik doživlja zanos, objektivno nima popolnega nadzora nad izvajanjem dejavnosti. V nasprotnem primeru bi bile njegove spretnosti večje od zadane naloge, kar bi pomenilo, da posameznik ne bi bil v stanju zanosa (Aleksić 2018; Jackson in Hanin 2000). Popoln nadzor nad situacijo je nemogoče doseči (Smolej-Fritz in Avsec 2007). Tu gre bolj za občutek samonadzora kot za občutek absolutnega nadzora nad situacijo (Avsec b. l.). Zanos vsebuje občutek nadzora ali bolje povedano, izkušnji zanosa primanjkuje zaskrbljenost v zvezi z izgubo nadzora, ki je značilna za mnoge situacije iz življenja (Csikszentmihalyi 1990).

Občutek nadzora je prisoten tudi pri tistih aktivnostih, ki se nam zdijo veliko bolj nevarne oziroma vključujejo resna tveganja kot dejanja iz vsakodnevnega življenja. Csikszentmihalyi (1990) pravi, da ljudje ne čutijo zadovoljstva ob občutku, da imajo nadzor, temveč ob občutku, da lahko izvajajo nadzor v težkih situacijah. Posameznik lahko postane odvisen od občutka nadzora, saj lahko izgubi svobodo določanja vsebine zavesti. To ga lahko ovira pri izvajanju vsakodnevnih aktivnosti (Csikszentmihalyi 1990; Jackson in Csikszentmihalyi 1999). Zadovoljujoče aktivnosti, ki v človeku vzbujajo zanos, imajo morebiti negativen vidik: kljub temu da posameznik v umu ustvari red in si s tem izboljša kakovost svojega obstoja, lahko postane odvisen (Csikszentmihalyi 1990).

### **2.1.7 Izguba samozavedanja**

Ko neka aktivnost povsem prevzame posameznika, ta nima časa za razmišljanje o preteklosti, prihodnosti ali pa o drugem nepomembnem dražljaju (Csikszentmihalyi 1990). Popolnoma se posveti izvajanju aktivnosti, zato mu ne ostane dovolj pozornosti, da bi lahko razmišljal o lastnih skrbeh in se osredotočal na mnenje drugih (Aleksić 2011; Jackson in Hanin 2000). V zanosu se posamezniki ne počutimo ogrožene, saj smo zmožni odmisлити samega sebe in se lahko posvetimo izvajanju aktivnosti (Aleksić 2011; Csikszentmihalyi 1991). V izkustvu izgube samozavedanja posamezniku iz zavesti izgine en element, četudi običajno veliko razmišlja o njem – občutek samega sebe (Csikszentmihalyi 1990). V enem izmed intervjujev je anketiranec to izkustvo opisal kot občutek zena, meditacijo ali koncentracijo. Na neki točki ego tudi izgine, ko stvari postanejo samodejne (Csikszentmihalyi 1990). Z izgubo samozavedanja oseba nima več želje po vrednotenju in nenehnem preizkušanju ega; tako posameznik izgubi zavedanje o samemu sebi kakor ločeni osebi od sveta. Posamezniku se pojavi občutek medsebojne povezanosti z okoljem (Delle Fave, Massimini in Bassi 2011).

Posameznik ima pri zadovoljujočih aktivnostih jasne cilje, trdna pravila in izzive, ki se dobro ujemajo z njegovimi sposobnostmi, zato ni bojzani za grožnjo občutku samega sebe

(Csikszentmihalyi 1990). Izkušnja zanosa nam omogoči, da smo popolnoma vpeti v izvedbo aktivnosti in tu nam niso pomembne niti lastne skrbi, niti mnenja drugih (Jackson in Hanin 2000). Za posameznika ne sme biti pomembno, kako ga vidijo drugi in ali je izpolnil njihova pričakovanja (Avsec b. l.). Izguba samozavedanja ni izguba samega sebe, temveč izguba zavedanja o samem sebi, kot nekomu, ki ni del okolice (Aleksić 2011; Csikszentmihalyi 1990; Delle Fave, Massimini, Bassi 2011). Posameznik se zaveda dogajanja v svojem telesu in mislih. S tistimi informacijami, s katerimi se predstavlja, posameznik potisne pod rob zavedanja (Aleksić 2011; Csikszentmihalyi 1990). Takrat, ko ni prezaposlen s samim seboj, pa ima možnost razširitve koncepta tega, kdo sploh je, kdo sploh smo. Kadar je interakcija zadovoljujoča oz. pride do stika s prijetno izkušnjo, občutek samega sebe raste (Csikszentmihalyi 1990).

### **2.1.8 Spremenjeno doživljanje časa**

Csikszentmihalyijevi anketiranci so pravili, da so optimalno izkustvo doživljali drugače, saj jim je čas mineval precej hitro kot običajno. Na drugi strani so pa posamezniki, ki so dejali ravno obratno – da se jim pri zahtevnih aktivnostih čas razvleče (Csikszentmihalyi 1990). Vsak posameznik v stanju zanosa različno doživlja čas (Mills in Fullagar 2008). Pri izvajanju aktivnosti se čas za nekatere posameznike povsem ustavi, pri drugih se raztegne (McCune 2006; Smolej-Fritz in Avsec 2007).

Obravnavana dimenzija se ne pojavi zmeraj in tudi ne pri vseh posameznikih, ki doživljajo stanje zanosa. Dimenzija ima pozitiven vpliv na izkušnjo zanosa, saj z odsotnostjo časovnih pritiskov posamezniku nudi večje zadovoljstvo, ki ga občuti v stanju absolutne vključenosti v opravljanje dejavnosti (Aleksić 2011; Csikszentmihalyi 1990). Spremenjeno doživljanje časa je osma dimenzija, ki se pri posamezniku, ki doživlja stanje zanosa, ne pojavi zmeraj (Csikszentmihalyi 1991).

### **2.1.9 Avtoteličnost izkušnje**

Zadnja dimenzija pomeni, da posamezniki izvajajo določeno dejavnost zato, ker se jim zdi privlačna in v njej uživajo, zato ne pričakujejo nobene nagrade za njeno izvajanje (Aleksić 2011; Delle Fave, Massimini, Bassi 2011). Beseda *avtoteličnost* je sestavljena iz dveh grških besed – *auto* (sam, samega sebe) in *telos* (cilj) (Csikszentmihalyi 1990). Izpeljana skovanka avtoteličnost je opisana kot samonagrajevalna moč stanja zanosa (Avsec b. l.; Csikszentmihalyi 1990). Posameznik se aktivnosti ne loti zgolj zato, ker bi pričakoval neko prihodnjo korist, marveč zato, ker je aktivnost samozadostna oz. nagrajujoča sama po sebi (Csikszentmihalyi 1990).

Zadovoljujoče aktivnosti niso naravne, temveč zahtevajo trud, ki ga posameznik prvotno ni pripravljen vložiti (Csikszentmihalyi 1990). Jackson (1996) je v svoji študiji dimenzij zanosa

ugotovila, da je avtoteličnost izkušnje najbolj izstopajoča dimenzija. V stanju zanosa lahko odtujen posameznik sodeluje, dolgočasje zamenja z zadovoljstvom, svojo izgubo moči spremeni v občutek nadzora, duševno moč uporabi za kontinuiran razvoj lastnega jaza in ne za doseganje zunanjih ciljev. Avtotelične izkušnje ustvarijo prijeten občutek, zato je posameznik pripravljen storiti marsikaj, da bi ga znova doživel (Csikszentmihalyi 1991).

## 2.2 Zanos na delovnem mestu

Star italijanski rek »Il lavoro nobilita l'uomo e lo rende simile alla bestia« pomeni, da delo oplemeniti človeka ali ga naredi podobnega živali. Delo je tako raznovrstno in vsestransko, zato je za posameznikovo splošno zadovoljstvo izjemno pomembno, da se preživlja z delom, ki ga veseli. Če posameznik občuti zanos pri delu in v odnosih z ljudmi, se lahko kakovost njegovega celotnega življenja izboljša. Bolj ko ga delo spominja na igro z mnogimi izzivi, bolj zadovoljujoče se mu zdi, ne glede na njegovo stopnjo razvitih veščin (Csikszentmihalyi 1990).

Najprej sta bila navzočnost in smisel zanosa strokovno raziskovana med slikarji, športniki, plesalci, pisatelji in glasbeniki. Avtorji so se večinoma osredotočali na proučevanje zanosa pri preživljanju prostega časa in pri športu, redki pa so raziskovali zanos pri delu (Aleksić 2011). Stanje zanosa je pri zaposlenih težje raziskovati, ker je vsak posameznik originalen (Ceja in Navarro 2011). Izvedene raziskave do sedaj kažejo, da je primaren vir zanosa pri odraslih posameznikih delo (Aleksić 2011; Csikszentmihalyi 1997b; Csikszentmihalyi in LeFevre 1989). Kljub temu pa je izvedenih empiričnih raziskav, na temo preučevanja dejavnikov spodbujanja zanosa pri delu, še zmeraj premalo (Aubé, Brunelle in Rousseau 2014; Fullagar in Kelloway 2009). Delo je lahko kruto in dolgočasno ali zadovoljujoče in vznemirljivo (Csikszentmihalyi 1990).

Zanos na delovnem mestu je kratkotrajna vrhunska izkušnja (angl. *peak experience*) pri delovnih nalogah, pri katerih so ključne neprestana vključenost, zadovoljstvo in notranja delovna motivacija na delovnem mestu (Bakker 2005). Zaposleni, ki občutijo zanos na delovnem mestu, razlagajo, da užitek pri delu pozitivno vpliva na kakovost njihovega delovnega življenja (Veenhoven 1984). Kljub temu pa tudi najbolj ugodni zunanji pogoji ne zagotavljajo, da bo posameznik ob delu izkusil zanos. Optimalna izkušnja je pogojena s subjektivno presojo lastnih sposobnosti in z možnostjo za ukrepanje, zato je posameznik lahko nezadovoljen tudi z morebiti dobrim delom (Csikszentmihalyi 1990).

Zaposleni, ki pri izvajanju svojih delovnih aktivnostih občutijo zanos, neprestano iščejo nove izzive, so pozitivno razpoloženi, imajo visoko stopnjo zadovoljstva ter samozavest (Ceja in Navarro 2011). Zelo odločni in učinkoviti zaposleni, ki pri delu doživljajo zanos, prepoznajo mnoge možnosti za celovito vključevanje v izvajanje zahtevnejših nalog (Bauman in Scheffer 2010). Zanos spodbudi občutek zadovoljstva pri delu, zbranosti pri aktivnosti in notranje motivacije za izvedbo naloge ter s tem spodbudi ustvarjalnost posameznikov (Aleksić 2011;

Sosik, Kahai in Avolio 1999). Te značilnosti zaposlenih dobro vplivajo tudi na organizacijo, saj se tako zavzetost za delo in organizacijska klima povečata (Ceja in Navarro 2011). V mnogih raziskavah so ugotovili, da je zanos povezan s pozitivnim razpoloženjem (Eisenberger idr. 2005; Nakamura in Csikszentmihalyi 2002), ta pa pozitivno vpliva na ustvarjalno mišljenje (Fullagar in Kelloway 2009).

Csikszentmihalyi (1990) je v svoji raziskavi pogosto naletel na neobičajen notranji konflikt v odnosu, ki ga imajo posamezniki do svojega dela. Anketiranci so povedali, da so nekaj svojih najbolj pozitivnih izkušenj občutili prav na delovnem mestu. Na osnovi tega odgovora je avtor predpostavil, da posamezniki na svojih delovnih mestih želijo delati in da je njihova motivacija visoka. Posamezniki, ki so pogosteje občutili zanos na delovnem mestu, so se počutili motivirano, aktivno, močno in ustvarjalno. Redkeje so poročali o občutku zanosa v prostem času (Csikszentmihalyi 1990). Posamezniki zanos pogosteje doživijo pri delu, kot pa v prostem času (Csikszentmihalyi in LeFevre 1989).

Zanos je stanje zatopljenosti, ki spodbudi delovanje, obenem pa ima posameznik, ki doživlja optimalno izkušnjo, motivacijo za opravljanje aktivnosti (Engeser in Rheinberg 2008). Motivirana delovna sila pripomore h konkurenčnosti in strategiji organizacije v delovnem okolju (Kanfer, Chen in Pritchard 2008). Zaposleni z višjo stopnjo notranje delovne motivacije so zainteresirani za delo in imajo željo po vključitvi v dejavnost (Bakker 2005; Elliot in Harackiewicz 1996). Zaposleni na delovnem mestu so bolj motivirani, če so v stanju zanosa (Csikszentmihalyi in LeFevre 1989).

Delovno okolje, v katerem delujejo posamezniki, mora zaposlenim nuditi take izzive, ki so enakovredni njihovim sposobnostim in spretnostim (Csikszentmihalyi, Kolo in Baur 2004). Vodstvo mora zaposlenim zagotoviti take priložnosti, da lahko zaposleni izkoristijo svoje spretnosti v najvišji meri (Demerouti 2006). Ceja in Navarro (2011) ter Csikszentmihalyi (1990) trdijo, da se morajo aktivnosti nenehno spreminjati, da zaposleni lahko neprestano doživljajo zanos. Raziskava je pokazala, da posamezniki, ki polagajo visoke upe v svoje sposobnosti, doživljajo zanos v večji meri kot tisti posamezniki, ki imajo manj zaupanja v svoje sposobnosti (Salanova, Bakker in Llorens 2006).

### **2.3 Skupinski zanos**

Sawyer (2015) je na podlagi Csikszentmihalyijevih del s svojo raziskavo ugotovil, da skupine dosežejo kolektivno stanje, ki mu pravi skupinski zanos. To je vrhunška izkušnja, ko skupina deluje na višku svojih sposobnosti. V stanju skupinskega zanosa postane aktivnost spontana in tako deluje, ne da bi o tem prej razmišljala. Zanos skupine je definiran kot kolektivno stanje, ko posamezniki kot skupina delujejo po svojih najboljših sposobnostih. Rezultati študije so pokazali večjo možnost, da se skupinski zanos pojavi, ko skupina deluje na višku svojih sposobnosti (Sawyer 2003). Sprva je zanos bil viden kot individualna izkušnja, ampak se je

izkazalo, da se zanos pojavlja tudi v skupini, v kateri so posamezniki vpleteni v socialne interakcije (Aubé, Brunelle in Rousseau 2014; Bakker idr. 2011; Salanova idr. 2014). Dobro je poudariti, da zanos skupine ni manjši kot skupek zanosov vsakega posameznika v skupini, temveč večji. Pri tem nismo pozorni samo na posameznike, ampak tudi na njihove medsebojne odnose, skupina pa tako postane celota (Forsgård 2012, po Pirš 2014).

Csikszentmihalyi (1990) pravi, da čeprav je zanos bolj predstavljen v okviru dosežkov, ga lahko posamezniki občutijo tudi v okviru pripadnosti – socialna interakcija s sodelavci, družino ali prijatelji. Izkušnja zanosov je pri posameznikih v skupini bolj zadovoljujoča kot pri posameznikih v samoti. V raziskavi (Salanova idr. 2014; Walker 2010) je bilo ugotovljeno, da so skupinske sposobnosti v skupini ključni dejavniki za reševanje problemov. Vsi člani morajo poznati obseg znanja in spretnosti ostalih članov skupine za nalogo, ki jo opravljajo (Salanova idr. 2014; Walker 2010). Če želi skupina doživljati stanje zanosov, morajo člani imeti nekaj skupnih vidikov izkušenj. Ko pa posamezne udeležence skupine povezujejo podobni cilji, postanejo precej odvisni drug od drugega (Bakker idr. 2011).

Medsebojna podpora posameznikov vpliva tudi na učinkovitost skupine in prav ta podpora pripomore k boljši socialni klimi v skupini (Sarason, Sarason in Shearin 1986, po Aubé in Rousseau 2005). Nekatere raziskave so pokazale, da je zavzetost posameznikov za doseg skupinskega cilja povezana z medsebojno podporo članov skupine ter posledično s skupinsko uspešnostjo (Alper, Tjosvold in Law 1998, Campion, Medsker in Higgs 1993, Campion, Papper in Medsker 1996, Eby in Dobbins 1997, Hyatt in Ruddy 1997, po Aubé in Rousseau 2005).

Avtorji navajajo, da se bo izkušnja zanosov v skupini pojavila samo, če bodo sposobnosti posameznikov ali skupine enakovredne izzivu (Armstrong 2008; Salanova idr. 2014, po Pirš 2014; Walker 2010). Kljub različnim raziskavam o kolektivnem zanosu je še vedno premalo izvedenih študij na to temo, zato pogojev za doživljanje skupinskega zanosov še ne poznamo dovolj (Salanova idr. 2014).

Med pogovorom s sodelavcem se posameznik lahko spomni svoje pretekle situacije, podobne kolegovim, in tako izrazi podobno čustveno stanje kot sodelavec (Salanova idr. 2014; Westman 2001). Izkušnja zanosov se lahko širi od enega člana skupine do drugega in s tem zanos postane skupinska socialna izkušnja. Delo v skupini, v kateri so posamezniki soodvisni, prinaša kolektiven zanos, ki je lahko bolj zadovoljiv kot individualen zanos (Salanova idr. 2014; Walker 2010).

V nadaljevanju bomo po Sawyer (2015) predstavili deset ključnih pogojev, ki morajo biti prisotni za skupinski zanos.



### **2.3.1 Cilji skupine**

Skupine, v katerih posamezniki sodelujejo, imajo po navadi začrtan točno določen cilj. Če je posameznikom cilj razumljiv in se lahko poistovetijo z njim, bodo morebitni problem reševali ustvarjalno. Člani skupine bodo po vsej verjetnosti občutili zanos pri delu, medtem ko se bodo premikali proti cilju, če so že prej sodelovali skupaj, če imajo veliko enakega znanja in če imajo vsi skupno vizijo in poslanstvo. Cilji skupine morajo biti jasno postavljeni, saj to vodi v učinkovito delovanje skupine (Sawyer 2015).

### **2.3.2 Pozorno poslušanje**

Zanos v skupini bo lahko prisoten takrat, ko bodo vsi člani skupine popolnoma vključeni v aktivnost. Člani skupine ne načrtujejo vnaprej svojega odgovora, vendar je dobro, da si povejo vse, kar imajo v mislih (Sawyer 2015).

### **2.3.3 Popolna zbranost**

Raziskava (Sawyer 2015) kaže, da časovni pritiski niso največji izziv za visoko usposobljene posameznike, temveč da skupinski zanos izgine ravno pri teh pritiskih. V kolektivnem zanosu je skupina osredotočena na napredek svojega dela in ne na časovni rok, ki ga je določilo vodstvo. Če bo pozornost usmerjena na aktivnost in ne na ostale stvari v mislih, bo skupina najverjetneje občutila zanos (Sawyer 2015).

### **2.3.4 Biti pod nadzorom**

Posamezniki so v stanju zanos, ko imajo svoja dejanja in okolico pod nadzorom. V nasprotnem primeru skupina ne bo v skupinskem zanosu, razen če ji vodstvo pusti proste roke. Skupinski zanos povzroči paradoks nadzora, ker mora vsak član skupine čutiti, da se nadzoruje, hkrati pa mora posameznik biti prilagodljiv, pozorno poslušati ostale in se prepustiti toku skupinskega zanosu (Sawyer 2015).

### **2.3.5 Mešanje egov**

Skupinski zanos je trenutek, ko se vse sestavi in je skupina lepo usklajena. V tem stanju vsaka posameznikova ideja temelji na ideji drugega posameznika, zato se morajo vsi člani skupine združiti pri njenem ustvarjanju. S tem ideja postane last ne samo enega, temveč vseh članov skupine (Pirš 2014, po Sawyer 2015).

### ***2.3.6 Enakovredno sodelovanje***

Zanos v skupini nastopi, ko imajo vsi posamezniki enakovredno vlogo pri aktivnosti, zato morajo tudi vsi člani sodelovati. Prav tako velja v primeru, če je en član domišljav in dominanten nad ostalimi člani skupine. Vsi posamezniki v skupini morajo imeti spretnosti na približno enaki ravni. Vodja lahko sodeluje v skupinskem zanosu, ampak mora sodelovati enako kot ostali (Sawyer 2015).

### ***2.3.7 Poznavanje drug drugega***

Posamezniki, ki sodelujejo že dlje časa in se poznajo med seboj, razvijejo skupni jezik in skupno razumevanje. Temu pravimo tiho znanje, ker se posamezniki pogosto niti ne zavedajo, zaradi česa lahko učinkovito komunicirajo (Pirš 2014, po Sawyer 2015).

### ***2.3.8 Sporazumevanje***

Za skupinski zanos je potrebna komunikacija vseh članov skupine. To ne pomeni, da posamezniki doživijo zanos na primer na sestankih, temveč ravno nasprotno – večkrat ga doživijo, ko komunicirajo s sodelavci na hodniku, kosilu ali izven njihovega delovnega časa (Sawyer 2015).

### ***2.3.9 Premikanje naprej***

Posameznikom pri aktivnostih tudi upade motivacija in takrat se skupinski zanos in učinkovitost skupine zmanjšata. S spodbujanjem in nadgrajevanjem idej posameznikov se vzpostavi skupinski zanos (Sawyer 2015).

### ***2.3.10 Možnost neuspeha***

Ni ustvarjalnosti brez neuspeha ter ni skupinskega zanosa brez tveganja in možnosti, da posameznikom spodleti. Za zanos v skupini je ključno, da posameznik vsako dejavnost obravnava kot priložnost za vajo za naslednjič (Sawyer 2015).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

Empirični del naloge je namenjen raziskovanju zanos na delovnem mestu v podjetju s tiskarsko dejavnostjo. Ugotavljali smo razlike pri izkušnji zanos med spoloma, starostjo in delovno dobo v organizaciji.

#### **3.1 Opredelitev raziskovalnega problema**

Raziskovali smo, v kolikšni meri zaposleni v izbrani organizaciji doživljajo zanos na delovnem mestu. Zanimale so nas morebitne razlike pri doživljanju zanos glede na spol, starost in delovno dobo v obravnavani organizaciji.

#### **3.2 Namen in cilj raziskave**

Namen raziskave je preučiti in definirati občutek zanos zaposlenih na delovnem mestu v izbrani organizaciji. S pomočjo anketnega vprašalnika smo raziskali prisotnost zanos pri zaposlenih v organizaciji glede na naslednje spremenljivke: posamezno dimenzijo, spol, starost in delovno dobo v organizaciji. Pridobljeni rezultati so koristni za zaključno projektno nalogo in tudi za organizacijo samo, saj so tako dobili vpogled v stanje zanos pri svojih zaposlenih.

Cilj zaključne projektne naloge je bil z raziskavo ugotoviti, v kolikšnem obsegu je prisoten zanos pri zaposlenih na delovnem mestu v izbrani organizaciji ter izsledke raziskave analizirati in interpretirati.

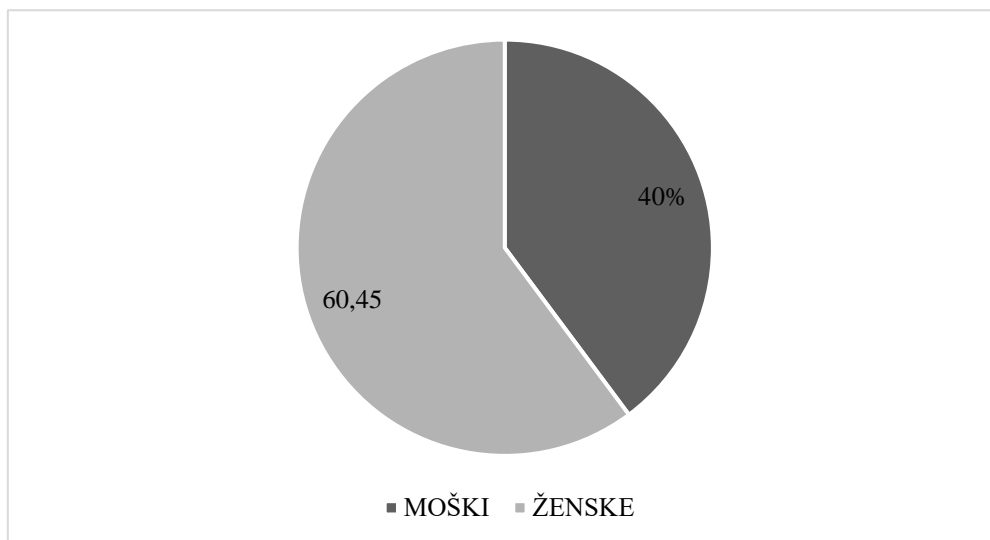
#### **3.3 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljali smo, da bodo anketiranci v času raziskave vprašalnice izpolnili vestno in iskreno ter da bomo pridobili realne podatke o obstoju zanos pri zaposlenih v izbrani organizaciji. Pričakovali smo, da bodo zaposleni na delovnem mestu doživljali zanos trikrat pogosteje kot v njihovem prostem času, kot sta z raziskavo ugotovila Csikszentmihalyi in LeFevre (1989).

Pri preučevanju zanos na delovnem mestu smo se omejili samo na 40 zaposlenih v proizvodnji, ki izvajajo tiskarska opravila in ne na vse zaposlene. Vzorčenje je bilo priložnostno. Omejitve so predstavljali oteženi dostopi do podjetij, ki bi omogočila anketiranje njihovih zaposlenih. Omejitve raziskave so bili nerešeni vprašalniki ali nepopolno rešena vprašanja. Omejitve zaključne projektne naloge je bilo netočno ali neresnično podajanje odgovorov anketirancev. Omejitve sta pri dveh spremenljivkah tudi starost in delovna doba, saj tisti zaposleni, ki so v povprečju starejši, imajo v povprečju tudi več delovne dobe. Omejitve je tudi v tem, da smo zanos merili samo v enem podjetju, zato nismo posploševali rezultatov na ostala podjetja.

### 3.4 Raziskovalna metoda in vzorec

Za zbiranje podatkov smo uporabili metodo anketiranja, uporabljane instrument raziskave pa je bil anketni vprašalnik. Vprašalnik o zanosu, ki meri zanos po izvedeni dejavnosti, smo povzeli po delu avtorjev Jackson in Eklund (2004). Uporabili smo kvantitativno metodo za raziskovanje. V obravnavani organizaciji je 225 zaposlenih: 136 žensk in 90 moških (slika 2). Raziskovalni vzorec je obsegal 40 zaposlenih od 150 zaposlenih, ki delajo v proizvodnji, tj. je 26,68-% delež vseh zaposlenih v proizvodnji.



**Slika 2: Delež moških in žensk v organizaciji**

Pri raziskavi 40 zaposlenih je sodelovalo 13 udeležencev moškega (32,5 %) in 27 udeleženk ženskega spola (67,5 %). Vsi udeleženci raziskave opravljajo tiskarska opravila, ki se navezujejo na upravljanje tiskarskih strojev, nanašanje tiskarskih barv na razne artikle in materiale, tisk etiket in izdelovanje transferjev.

Starost vzorca udeležencev se giba med 25 in 56 let, s povprečno starostjo 43,15 let (preglednica 1). Pri pregledu starostne kategorije je videti, da se največ 70 % zaposlenih uvršča v kategorijo od 41 let dalje, 30 % udeležencev pa v kategorijo od 25 do 40 let. Glede na delovno dobo v organizaciji ima 37 % zaposlenih do 15 let delovne dobe, 63 % pa nad 16 let delovne dobe.

**Preglednica 1: Opisna statistika 40 zaposlenih glede na spol, starost in delovno dobo**

	Spol		Starost (let)		Delovna doba (let)	
	M	Ž	25–40	41–56	n ≤ 15	n ≥ 16
N	13	27	12	28	15	25
%	32,5	67,5	30	70	37	63

### 3.5 Opis vprašalnika

Uporabili smo ocenjevalno lestvico zanosa FSS-2 (Flow State Scale – 2) po avtorjih Jackson in Eklund (2004), ki je bila izdelana z namenom samoocenjevanja zanosa po opravljeni aktivnosti. Vprašalnik in ocenjevalno lestvico v slovenščini smo povzeli po Aleksić (2011).

Vprašalnik zajema devet dimenzij zanosa, ki jih je opredelil Csikszentmihalyi (1990). Sestavljen je iz 36 trditvev, ki jih udeleženci ovrednotijo na 5-stopenjski lestvici (glej Priloga 1). Lestvica meri vseh devet dimenzij zanosa – štiri trditve za vsako dimenzijo. Rezultate smo dobili tako, da smo sešteli relevantne odgovore za posamezno dimenzijo (glej Priloga 2).

### 3.6 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbrali s pomočjo anonimne ankete. Izbranemu podjetju s tiskarsko dejavnostjo smo posredovali vprašalnike v reševanje zaposlenim v proizvodnji. Te so zaposleni izpolnili po koncu svojega delovnega časa.

V uvodnem delu vprašalnika smo navedli kratek opis in namen ankete ter podali navodila za reševanje. Z nekaj stavki smo zaposlene spodbudili tudi k razmisleku o občutkih, ki so jih doživljali ob aktivnostih. Prosili smo jih tudi za podatke o spolu, starosti in delovni dobi v tej organizaciji. Udeleženci so ocenjevali strinjanje s trditvami skladno z ocenjevalno lestvico od 1 do 5 (glej Priloga 1).

### 3.7 Analiza vprašalnika

#### Preglednica 2: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij zanosa

Dimenzije	AS
1. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi	3,89
2. Zlitje z izvedbo	3,24
3. Jasnost ciljev	3,87
4. Nedvoumnost povratnih informacij	3,79
5. Popolna osredotočenost	3,88
6. Občutek nadzora	3,76
7. Izguba samozavedanja	3,64
8. Spremenjeno doživljanje časa	3,46
9. Avtoteličnost izkušnje	3,61
Skupaj	3,68

V preglednici 2 so prikazane povprečne vrednosti za vsako dimenzijo zanosa. Najvišja povprečja so bila dosežena pri dimenzijah »ravnovesje med izzivom in spretnostmi« (3,89) ter

»popolna osredotočenost« (3,88), medtem ko so bile najmanjše povprečne vrednosti zabeležene pri dimenzijah »zlitje z izvedbo« (3,24) in »spremenjeno doživljanje časa« (3,46). Skupno povprečje dimenzij je 3,68, kar prikazuje relativno visok skupinski zanos pri izvajanju tiskarskih opravil.

### Preglednica 3: Dimenzije zanosa po spolu

Dimenzije	Moški		Ženske	
	AS	$\sigma$	AS	$\sigma$
1. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi	4,13	0,58	3,75	0,70
2. Zlitje z izvedbo	3,23	0,77	3,24	0,52
3. Jasnost ciljev	4,13	0,50	3,74	0,74
4. Nedvoumnost povratnih informacij	4,00	0,52	3,69	0,70
5. Popolna osredotočenost	4,12	0,42	3,76	0,90
6. Občutek nadzora	3,98	0,48	3,66	0,73
7. Izguba samozavedanja	3,79	0,88	3,56	1,11
8. Spremenjeno doživljanje časa	3,60	0,77	3,39	0,98
9. Avtoteličnost izkušnje	4,04	0,62	3,40	0,92
Skupaj	3,89	0,62	3,58	0,81

Opomba: AS – aritmetična sredina,  $\sigma$  – standardni odklon

V preglednici 3 smo raziskovali razliko med moškimi in ženskami na delovnem mestu glede na dimenzije. Iz preglednice je razvidno, da so moški dosegli višje skupno povprečje (3,89) kot ženske (3,58). V primerjavi z udeleženkami ženskega spola so moški udeleženci zanos pri delu doživljali intenzivneje. Zanimivo je, da rezultati kažejo višja povprečja dimenzij pri moških anketirancih, kljub temu da jih je številno za skoraj polovico manj kot anketirank, zato lahko sklepamo, da so moški bolj pozitivno razpoloženi, neprestano iščejo nove izzive in imajo višjo stopnjo zadovoljstva.

Najbolje ocenjeni dimenziji pri moških udeležencih sta »ravnovesje med izzivom in spretnostmi« in »jasnost ciljev« z enakim povprečjem 4,13, kar pomeni, da izkusijo manj tesnobe ali dolgočasje na delovnem mestu ter imajo jasneje opredeljene cilje med izvedbo aktivnosti. Moški so trditve glede na prvo dimenzijo ocenili bolje (povprečje 4,13) in lahko rečemo, da imajo večje zaupanje v lastne sposobnosti (odvisno od izziva). Ženske udeleženke so imele najboljše ocenjeno dimenzijo »popolna osredotočenost« s povprečjem 3,76, kar pomeni, da pri delu občutijo zadovoljstvo in dosežejo koncentracijo. Pri dimenziji »zlitje z izvedbo« imata oba spola najnižje povprečje: udeleženci moškega spola 3,23, udeleženke

ženskega spola pa 3,24, kar nam pove, da je relativno nizka stopnja dimenzije in se posamezniki ne povežejo popolnoma z aktivnostjo.

#### Preglednica 4: Dimenzije zanosa po starosti

Dimenzije	Skupina A (25–40 let)		Skupina B (41–56 let)	
	AS	$\sigma$	AS	$\sigma$
1. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi	3,98	0,74	3,86	0,67
2. Zlitje z izvedbo	3,39	0,58	3,18	0,63
3. Jasnost ciljev	3,95	0,66	3,84	0,71
4. Nedvoumnost povratnih informacij	3,93	0,46	3,74	0,71
5. Popolna osredotočenost	3,93	0,81	3,90	0,75
6. Občutek nadzora	3,75	0,78	3,77	0,64
7. Izguba samozavedanja	3,93	0,99	3,53	1,05
8. Spremenjeno doživljanje časa	3,84	0,76	3,31	0,93
9. Avtoteličnost izkušnje	3,70	1,23	3,57	0,73
Skupaj	3,82	0,78	3,63	0,76

Opomba: AS – aritmetična sredina,  $\sigma$  – standardni odklon

Preglednica 4 prikazuje povprečja in standardni odklon dimenzij glede na starost udeležencev. Starost zaposlenih se giblje od 25 do 56 let, zato smo jih razdelili v dve starostni skupini – od 25 do 40 let ter od 41 do 56 let. Rezultati kažejo, da je skupno povprečje zanosa anketirancev v skupini A 3,82, pri skupini B pa 3,63, kar pomeni, da imajo pri večini dimenzij mlajši zaposleni višji zanos kot starejši zaposleni. Skupina A je najbolje ocenila trditve pri dimenziji »ravnovesje med izzivom in spretnostmi«, s skupnim povprečjem 3,98, kar nam pove, da imajo mlajši udeleženci izzive in spretnosti v ravnovesju ter nad njihovo povprečno subjektivno izkušnjo. Skupina B ima najvišje skupno povprečje 3,90 pri dimenziji »popolna osredotočenost«, kar kaže na to, da so starejši zaposleni usmerjeni k izvajanju aktivnosti. Zaposleni v obeh skupinah so najslabše ocenjevali trditve pri dimenziji »zlitje z izvedbo«. Skupina A jo je ocenila s povprečjem 3,39, skupina B pa s 3,18. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni v naši skupini anketirancev, ne glede na starost, čutijo nižjo povezanost z aktivnostjo.

#### Preglednica 5: Dimenzije zanosa po delovni dobi v organizaciji

Dimenzije	Skupina 1 (delovna doba do vključno 15 let)		Skupina 2 (delovna doba od 16 let dalje)	
	AS	$\sigma$	AS	$\sigma$
1. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi	3,86	0,79	3,91	0,63

se nadaljuje

Preglednica 5 – nadaljevanje

Dimenzije	Skupina 1 (delovna doba do vključno 15 let)		Skupina 2 (delovna doba od 16 let dalje)	
	AS	$\sigma$	AS	$\sigma$
2. Zlitje z izvedbo	3,34	0,52	3,18	0,67
3. Jasnost ciljev	4,00	0,70	3,83	0,70
4. Nedvoumnost povratnih informacij	3,84	0,62	3,77	0,69
5. Popolna osredotočenost	3,77	0,91	3,93	0,74
6. Občutek nadzora	3,84	0,75	3,72	0,64
7. Izguba samozavedanja	3,86	1,04	3,52	1,03
8. Spremenjeno doživljanje časa	3,79	0,80	3,28	0,94
9. Avtoteličnost izkušnje	3,61	1,11	3,61	0,75
Skupaj	3,77	0,80	3,64	0,75

Opomba: AS – aritmetična sredina,  $\sigma$  – standardni odklon

Preglednica 5 se navezuje na dimenzije zanosa in delovno dobo zaposlenih v organizaciji. V skupino 1 spada 15 udeležencev do vključno 15 let delovne dobe, v skupino 2 pa 25 udeležencev od 16 let dalje delovne dobe. Iz preglednice razberemo, da so zaposleni v skupini 1 s skupnim povprečjem 3,77 zanos doživljali bolj intenzivno kot skupina 2 s skupnim povprečjem 3,64. Zaposleni, ki spadajo v skupino 1, imajo najvišje povprečje 4,00 pri dimenziji »jasnost ciljev«. To nam pove, da zaposleni z manj delovne dobe bolje poznajo in razumejo cilje dejavnosti. Anketiranci iz skupine 2 imajo najvišje povprečje 3,93 pri dimenziji »popolna osredotočenost«, kar pomeni, da so bolj osredotočeni na aktivnost na delovnem mestu in jo izvajajo brez večjega napora. Obema skupinama zaposlenih je skupno najnižje povprečje trditev, ki se navezujejo na dimenzijo »zlitje z izvedbo«. Iz rezultatov lahko sklepamo, da se zaposleni slabše zlijejo z izvedbo in to jim onemogoča občutek lahkotnosti pri izvajanju aktivnosti na delovnem mestu.

### 3.8 Rezultati in interpretacija

Doživljanje zanosa na delovnem mestu vseh udeležencev skupaj je relativno visoko, torej so zaposleni v veliki meri neprestano vključeni v izvajanje novih izzivov in pozitivno razpoloženi. Rezultati so pokazali razlike med ocenami trditev glede na posamezno dimenzijo. Dimenzijo »ravnovesje med izzivom in spretnostmi« so zaposleni ocenili najbolje, kar kaže na uravnoteženost izziva in zahtevano sposobnostjo vseh anketirancev. Najslabše ocenjena dimenzija je »zlitje z izvedbo«, kar pomeni, da je izvajanje dejavnosti zaposlenih manj spontano.



Dimenzije zanosa so pri udeležencih moškega in ženskega spola ocenjene različno, kar pomeni, da je kakovost izkušnje zanosa pri delovnih nalogah raznolika glede na spol. Kee in Wang (2008) sta izvedla študijo, ki je pokazala, da razlike pri doživljanju zanosa med moškimi in žensko ni. V našem primeru so rezultati pokazali ravno obratno – razlike med spoloma so. Še posebej so nas presenetili rezultati moških, ki jih je sicer številčno za polovico manj kot žensk, ampak so doživljali zanos v večji meri kot ženske.

Dimenzije zanosa glede na starost so bile bolje ocenjene pri udeležencih v skupini A, ki zajema starostno skupino od 25 do 40 let, kar pove, da mlajši zaposleni doživljajo zanos v večji meri kot starejši. Pričakovali smo, da bo skupina B (med 41 in 56 let) slabše ocenila trditve po dimenzijah, saj očitno zanos in motivacija na delovnem mestu s starostjo ter leti upadata. Tisti, ki so v povprečju starejši, imajo v povprečju tudi več delovne dobe. Raziskava, ki je preučevala starejše posameznike, je pokazala, da spol, starost in izobrazba nimajo vpliva na doživljanje zanosa (Heo idr. 2010).

Dimenzije zanosa glede na delovno dobo v organizaciji so bile bolje ocenjene pri zaposlenih v skupini 1, v katero spadajo posamezniki z delovno dobo do 15 let, kar kaže, da zaposleni z nižjo delovno dobo doživljajo višji zanos kot zaposleni iz skupine 2 (od 16 let delovne dobe dalje). Lahko rečemo, da se z višjo delovno dobo oz. s podaljševanjem delovne dobe zanos pri delu zmanjšuje.

## 4 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali stanje zanosa pri zaposlenih na delovnem mestu. Skozi raziskavo smo predstavili pojem zanosa, dimenzije zanosa in prisotnost zanosa pri udeležencih. Raziskovali smo obstoj zanosa na vzorcu 40 zaposlenih v podjetju s tiskarsko dejavnostjo glede na spol, starost in delovno dobo. Rezultate smo pridobili s samoocenjevalno lestvico zanosa FSS-2, ki meri zanos po opravljeni aktivnosti. Z odgovori na trditve dimenzij smo pri zaposlenih preverjali stopnjo doživljanja zanosa.

Najprej smo raziskovali prisotnost zanosa ter stopnjo zanosa v skupini vseh udeleženi. Najbolje in najslabše ocenjeni dimenziji nam povesta, da je ravnovesje med izzivom in spretnostmi zaposlenih na najvišji ravni ter zlitje z izvedbo na najnižji. Ugotovljen skupen rezultat kaže na relativno visoko stopnjo zanosa, zato smo prisotnost zanosa zaposlenih na delovnem mestu potrdili. Prva preučevana demografska spremenljivka je spol. Zanimalo nas je, kakšna je razlika med moškim in ženskim spolom pri doživljanju zanosa. Dobljeni rezultati so pokazali razlike med spoloma in dimenzijami zanosa, zato predvidevamo, da je občutek zanosa odvisen od spola. Najbolj zanimivo je, da je doživljanje zanosa pri moških v povprečju večje kot pri ženskah. Naslednja preučevana demografska spremenljivka je starost. Primerjava rezultatov vseh devetih dimenzij kaže, da je mlajša generacija dosegla boljše ocene pri osmih dimenzijah, starejša generacija pa samo pri eni. To nam potrjuje, da je doživljanje zanosa pri mlajših zaposlenih bolj intenzivno kot pri starejših zaposlenih. Tretja demografska spremenljivka pri naši raziskavi je delovna doba. Na osnovi pridobljenih rezultatov smo potrdili domnevo, da bodo posamezniki z nižjo delovno dobo bolje ocenjevali trditve in s tem doživljali zanos v večji meri kot posamezniki z višjo delovno dobo. Pri spremenljivkah starost in delovna doba smo dobili enake rezultate, ker imajo starejši tudi v povprečju več delovne dobe.

Pri nastajanju zaključne projektne naloge smo naleteli na nepričakovane težave in omejitve – oteženo pridobivanje podatkov za empirični del naloge ter premajhen vzorec raziskave. Želeli bi si, da bi podjetja v večji meri dovoljevala zbiranje podatkov in študentom omogočala pomoč pri raziskovalnih nalogah. Pri tovrstnih raziskavah bi v prihodnje želeli nameniti večji delež v vzorcu, saj to pomeni več informacij in bolj relevantne rezultate. Zanimiva bi bila raziskava dveh skupin z enako storitvijo, pri kateri bi preučevali zanos zaposlenih in delo vodilnih delavcev. Ugotavljali bi vodilne sposobnosti vodij – motiviranje, vodenje in ocenjevanje njihovih zaposlenih. Na osnovi rezultatov obeh vodij bi raziskali, v kolikšni meri so pri tem motivirani njihovi zaposleni in kakšna je njihova stopnja doživljanja zanosa.

Pridobljeni rezultati zaključne projektne naloge so pomemben prispevek k raziskavam na področju zanosa v podjetjih s tiskarsko dejavnostjo. Podjetjem svetujemo, naj upoštevajo koristnost in pomembnost zanosa, saj je eden izmed ključnih dejavnikov za organizacijo.

## LITERATURA

- Aleksić, Darija 2018. Motivirani zaposleni so zaneseni zaposleni: vpliv notranje motivacije na zanos. *Economic and Business Review* 20: 5–24.
- Aleksić, Darija. 2011. *Dejavniki spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Alper, Steve, Dean Tjosvold in Kenneth S. Law. 1998. Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 74 (1): 33–52.
- Armstrong, Alayne C. 2008. The fragility of group flow: the experiences of two small groups in a middle school mathematics classroom. *Journal of Mathematical Behavior* 27 (2): 101–115.
- Aubé, Caroline in Vincent Rousseau. 2005. Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 9 (3): 189–204.
- Aubé, Caroline, Eric Brunelle in Vincent Rousseau. 2014. Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion* 38 (1): 120–130.
- Avsec, Andreja. B. I. *Zanos*. [Http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf](http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf) (7. 1. 2021).
- Bakker, Arnold B. 2005. Flow among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior* 66 (1): 26–44.
- Bakker, Arnold B., Wido Oerlemans, Evangelia Demerouti, Bart Bruins Slot in Donovan Ali. 2011. Flow and performance: a study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise* 12 (4): 442–450.
- Bauman, Nicola in David Scheffer. 2010. Seeing and mastering difficulty: The role of affective change in achievement flow. *Cognition and Emotion* 24 (8): 1304–1328.
- Boyle, Elizabeth A., Thomas M. Connolly, Thomas Hainey in James M. Boyle. 2012. Engagement in digital entertainment games: a systematic review. *Computers in Human Behavior* 28 (3): 771–780.
- Bryce, Jo in John Haworth. 2002. Wellbeing and flow in sample of male and female office workers. *Leisure Studies* 21 (3-4): 249–263.
- Calvo, Tomás García, Ruth Jiménez Castuera, Francisco Javier Santos-Rosa Ruano, Raúl Reina Vaíllo in Eduardo Cervelló Gimeno. 2008. Psychometric properties of the Spanish version of the flow state scale. *The Spanish Journal of Psychology* 11 (2): 660–669.
- Campion, Michael A., Ellen M. Papper in Gina J. Medsker. 1996. Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology* 49 (2): 429–452.
- Campion, Michael A., Gina J. Medsker in A. Catherine Higgs. 1993. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology* 46 (4): 823–850.
- Ceja, Lucía in José Navarro. 2011. Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior* 32 (4): 627–651.

- Csikszentmihalyi, Mihaly in Isabella Csikszentmihalyi, ur. 1988. *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly in Judith LeFevre. 1989. Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (5): 815–822.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, Castulus Kolo in Timo Baur. 2004. Flow: The psychology of optimal experience. *Australian Occupational Therapy Journal* 51 (1): 3–12.
- Csikszentmihalyi, Mihaly, Sami Abuhamdeh in Jeanne Nakamura. 2005. *Flow. V Handbook of competence and motivation*, ur. Andrew J. Elliot in Carol S. Dweck, 598–608. New York: The Guilford Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1991. *Flow: The psychology of optimal experience: steps toward enhancing the quality of life*. New York: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1992. *Flow: The psychology of happiness*. London: Rider.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1997. *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1997b. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania: Harper Collins Publishers.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1999. If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist* 54 (10): 821–827.
- Delle Fave, Antonella, Fausto Massimini in Marta Bassi. 2011. *Cross-cultural advancements in positive psychology: Vol. 2. Psychological selection and optimal experience across cultures: Social empowerment through personal growth*. Dordrecht, New York: Springer Science + Business Media.
- Demerouti, Evangelia. 2006. Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (3): 266–280.
- Dormashev, Yuri. 2010. Flow experience explained on the grounds of an activity approach to attention. V *Effortless Attention: A New Perspective in the Cognitive Science of Attention and Action*, ur. Brian Bruya, 287–334. London: MIT Press.
- Eby, Lilian T. in Gregory H. Dobbins. 1997. Collectivistic orientation in teams: An individual and grouplevel analysis. *Journal of Organizational Behavior* 18 (3): 275–295.
- Eisenberger, Robert, Jason R. Jones, Florence Stinglhamber, Linda Shanock in Amanda T. Randall. 2005. Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior* 26 (7): 755–775.
- Elliot, Andrew J. in Judith M. Harackiewicz. 1996. Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (3): 461–475.
- Engeser, Stefan in Falko Rheinberg. 2008. Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion* 32 (3): 158–172.
- Forsgård, Henrik. 2012. *Group Flow: Henrik Forsgård at TEDxAaltoUniversity*. <https://www.youtube.com/watch?v=gFjsllFukZg> (4. 2. 2021).

- Fredrickson, Barbara L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56 (3): 218–226.
- Fullagar, Clive J. in E. Kevin Kelloway. 2009. 'Flow' at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (3): 595–615.
- Hektner, Joel M., Jennifer A. Schmidt in Mihaly Csikszentmihalyi. 2007. *Experience sampling method: measuring the quality of everyday life*. London: Sage Publications.
- Heo, Jinmoo, Youngkhil Lee, Paul M. Pederson in Bryan P. McCormick. 2010. Flow experience in the daily lives of older adults: An analysis of the interaction between flow, individual differences, serious leisure, location, and social context. *Canadian Journal on Aging* 29 (3): 411–423.
- Hyatt, David E. in Thomas M. Ruddy. 1997. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology* 50 (3): 553–585.
- Jackson, Susan A. 1992. Athletes in flow: a qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology* 4 (2): 161–180.
- Jackson, Susan A. 1996. Towards a conceptual understanding of the flow state in elite athletes. *Research Quarterly for Exercise and Sport* 67 (1): 76–90.
- Jackson, Susan A. in Mihaly Csikszentmihalyi. 1999. *Flow in sports*. Champaign: Human Kinetics.
- Jackson, Susan A. in Robert C. Eklund. 2004. *The flow scales manual*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Jackson, Susan A. in Yuri Hanin. 2000. Joy, fun, and flow state in sport. V *Emotions in sport*, ur. Yuri L. Hanin, 135–156. Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Jin, Seung-A. Annie. 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.
- Kanfer, Ruth, Gilad Chen in Robert D. Pritchard. 2008. *Work motivation: past, present, and future*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kee, Ying Hwa in John C. K. Wang. 2008. Relationships between mindfulness, flow dispositions and mental skills adoption: a cluster analytic approach. *Psychology of Sport and Exercise* 9 (4): 393–411.
- Keller, Johannes in Herbert Bless. 2008. Flow and regulatory compatibility: an experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin* 34 (2): 196–209.
- Massimini, Fausto in Massimo Carli. 1988. The systematic assessment of flow in daily experience. V *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*, ur. Mihaly Csikszentmihalyi in Isabella S. Csikszentmihalyi, 266–287. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCune, Joel D. 2006. *An investigation of flow and IZOF utilizing the FSS - 2*. Magistrsko delo, Department of Psychological Sciences, University of Missouri - Columbia.
- Mills, Maura J. in Clive J. Fullagar. 2008. Motivation and flow: toward an understanding of the dynamics of the relation in architecture students. *The Journal of Psychology* 142 (5): 533–554.

- Moller, Dan. 2014. The boring. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism* 72 (2): 181–191.
- Nakamura, Jeanne in Mihaly Csikszentmihalyi. 2002. The concept of flow. V *Handbook of positive psychology*, ur. C. R. Snyder in Shane J. Lopez, 89–105. Oxford: Oxford University Press.
- Nakamura, Jeanne in Mihaly Csikszentmihalyi. 2009. Flow theory and research. V *Handbook of positive psychology*, ur. C. R. Snyder in Shane J. Lopez, 195–206. Oxford: Oxford University Press.
- Nakamura, Jeanne in Mihaly Csikszentmihalyi. 2014. The concept of flow. V *Flow and the foundations of positive psychology*, ur. Mihaly Csikszentmihalyi, 239–263. Dordrecht: Springer.
- Pirš, Katarina. 2014. *Skupinski zanos v delovnem okolju*. Seminar pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Salanova, Marisa, Alma M. Rodríguez-Sánchez, Wilmar B. Schaufeli in Eva Cifre. 2014. Flowing together: a longitudinal study of collective efficacy and collective flow among workgroups. *The Journal of Psychology* 148 (4): 435–455.
- Salanova, Marisa, Arnold B. Bakker in Susana Llorens. 2006. Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 7 (1): 1–22.
- Samuel, R. Lawrence. 2019. *Going with the flow*.  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/psychology-yesterday/201902/going-the-flow> (3. 1. 2021).
- Sarason, Irwin G., Barbara R. Sarason in Edward N. Shearin. 1986. Social support as an individual difference variable: Its stability, origins, and relational aspects. *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (4): 845–855.
- Sawyer, Keith. 2015. Group flow and group genius. *NAMTA Journal* 40 (3): 29–52.
- Sawyer, R. Keith. 2003. *Group creativity. Music, theater, collaboration*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seligman, Martin E. P. 2002. *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon & Schuster.
- Smolej-Fritz, Barbara in Andreja Avsec. 2007. The experience of flow and subjective well-being of music students. *Psihološka obzorja* 16 (2): 5–17.
- Sosik, John. J., Surinder S. Kahai in Bruce J. Avolio. 1999. Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: the mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior* 33 (4): 227–256.
- Stutler, Susan Lee. 2011. Gifted girls' passion for fiction: the quest for meaning, growth, and self-actualization. *Gifted Child Quarterly* 55 (1): 18–38.
- van den Hout, Jef J. J., Josette M. P. Gevers, Orin C. Davis in Mathieu C. D. P. Weggeman. 2019. Developing and testing the team flow monitor (TFM). *Cogent Psychology* 6 (1): 1–27.
- Veenhoven, Ruut. 1984. *Conditions of happiness*. Dordrecht: D. Reidel.
- Walker, Charles J. 2010. Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone? *The Journal of Positive Psychology* 5 (1): 3–11.

Westman, Mina. 2001. Stress and strain crossover. *Human Relations* 54 (6): 717–751.





## **PRILOGI**

Priloga 1 Vprašalnik o zanosu

Priloga 2 Vrednotenje vprašalnika



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Ana Zdovc, študentka Fakultete za management in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Zanos na delovnem mestu. Namen raziskave je ugotoviti, v kolikšnem obsegu je prisoten zanos pri delu zaposlenih v izbrani organizaciji. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 10 minut. Vprašanja se nanašajo na misli in občutke, ki ste jih doživljali ob izvajanju aktivnosti med vašim delovnim časom v tej organizaciji. Razmislite o tem, ali ste bili osredotočeni, motivirani, kam je bila usmerjena vaša pozornost, kako ste se počutili ter kaj ste občutili med delovnim časom in odgovorite na vprašanja skladno s spodnjo ocenjevalno lestvico. Za vsako vprašanje obkrožite številko, ki vaši izkušnji na delovnem mestu najbolj ustreza. Zbrani podatki bodo obravnavani zaupno in bodo uporabljeni izključno za pripravo te diplomske naloge. Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

SPOL: M Ž

STAROST: \_\_\_\_\_

DELOVNA DOBA V TEJ ORGANIZACIJI: \_\_\_\_\_

Zelo se ne strinjam	Ne strinjam se	Neodločen	Strinjam se	Močno se strinjam
1	2	3	4	5

1. Sem bil/a izzvan/a, vendar sem verjel/a, da mi moje sposobnosti omogočajo, da se soočim z danim izzivom.      **1    2    3    4    5**
2. Sem naredil/a pravilne poteze, ne da bi pri tem razmišljal/a o tem, kako jih pravilno izpeljati.      **1    2    3    4    5**
3. Sem jasno vedel/a, kaj sem hotel/a storiti.      **1    2    3    4    5**
4. Mi je bilo jasno, kako je izvajanje le-te potekalo.      **1    2    3    4    5**
5. Je bila moja pozornost v celoti osredotočena na izvajanje aktivnosti.      **1    2    3    4    5**
6. Sem imel/a občutek nadzora nad izvajanjem aktivnosti.      **1    2    3    4    5**
7. Nisem bil/a obremenjena s tem, kaj bi si lahko drugi mislili o meni.      **1    2    3    4    5**

*Priloga 1*

8. Se mi je zdelo, da se je čas spremenil (upočasnil ali pospešil).

**1 2 3 4 5**

9. Sem resnično užival/a v izkušnji.

**1 2 3 4 5**

10. So bile moje sposobnosti skladne z visokim izzivom iz dane situacije.

**1 2 3 4 5**

11. Se mi je zdelo, da se stvari dogajajo samodejno.

**1 2 3 4 5**

12. Sem imel/a močan občutek o tem, kaj se želel/a storiti.

**1 2 3 4 5**

13. Sem se zavedal/a, kako dobro sem izvajal/a aktivnosti.

**1 2 3 4 5**

14. Sem brez truda vzdrževal/a misli o tem, kaj se dogaja.

**1 2 3 4 5**

15. Sem imel/a občutek, da lahko nadzorujem to kar počnem.

**1 2 3 4 5**

16. Me ni skrbelo, kako bi me lahko drugi ocenili.

**1 2 3 4 5**

17. Med izvajanjem aktivnosti se mi je zdelo, da čas teče drugače kot običajno.

**1 2 3 4 5**

18. Mi je bil občutek ob izvajanju aktivnosti zelo všeč in želel/a bi ga ponovno doživeti.

**1 2 3 4 5**

19. Sem se počutil/a, da sem kompetent-en/na za izpolnjevanje visokih zahtev v dani situaciji.

**1 2 3 4 5**

20. Sem aktivnost izvajal/a samodejno, brez pretiranega razmišljanja.

**1 2 3 4 5**

21. Sem vedel/a, kaj sem hotel/a doseči.

**1 2 3 4 5**

22. Sem imel/a dobro predstavo o tem, kako dobro sem izvajal/a aktivnost.

**1 2 3 4 5**

23. Sem bil/a popolnoma skoncentriran/a.

1 2 3 4 5

24. Sem imel/a občutek popolnega nadzora.

1 2 3 4 5

25. Nisem bil/a obremenjen/a s tem, kako sem se predstavil/a.

1 2 3 4 5

26. Se mi je zdelo, da je čas zelo hitro mineval.

1 2 3 4 5

27. Mi je izkušnja vzbudila čudovit občutek.

1 2 3 4 5

28. Sta bila izziv in moje sposobnosti na enako visoki ravni.

1 2 3 4 5

29. Sem izvajal/a aktivnost spontano in avtomatično, ne da bi mi bilo o tem potrebno razmišljati.

1 2 3 4 5

30. So bili moji cilji jasno opredeljeni.

1 2 3 4 5

31. Sem iz načina izvedbe aktivnosti vedel/a, kako dobro sem aktivnost izvajal/a.

1 2 3 4 5

32. Sem bil/a popolnoma osredotočena na nalogo.

1 2 3 4 5

33. Sem čutil/a popoln nadzor nad svojim telesom.

1 2 3 4 5

34. Nisem bil/a zaskrbljen/a s tem, kaj bi si lahko drugi mislili o meni.

1 2 3 4 5

35. Sem izgubil normalen občutek za čas.

1 2 3 4 5

36. Se mi je zdela izkušnja izredno koristna.

1 2 3 4 5



Dimenzije	Trditve za dimenzijo
1. Ravnovesje med izzivom in spretnostmi	Q1+Q10+Q19+Q28
2. Zlitje z izvedbo	Q2+Q11+Q20+Q29
3. Jasnost ciljev	Q3+Q12+Q21+Q30
4. Nedvoumnost povratnih informacij	Q4+Q13+Q22+Q31
5. Popolna osredotočenost	Q5+Q14+Q23+Q32
6. Občutek nadzora	Q6+Q15+Q24+Q33
7. Izguba samozavedanja	Q7+Q16+Q25+Q34
8. Spremenjeno doživljanje časa	Q8+Q17+Q26+Q35
9. Avtoteličnost izkušnje	Q9+Q18+Q27+Q26