

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTET

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZANOSA IN
OPTIMALNEGA IZKUSTVA V USTVARJALNOSTI PRI
DELU**

Ljubljana, avgust 2011

DARIJA ALEKSIĆ

IZJAVA

Študentka Darija Aleksić izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mihe Škerlavaj, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. avgusta 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 USTVARJALNOST.....	3
1.1 Opredelitev ustvarjalnosti.....	3
1.2 Vidiki ustvarjalnosti	4
1.2.1 Individualna ustvarjalnost	5
1.2.2 Družbena ustvarjalnost.....	7
1.3 Ustvarjalni proces	8
1.4 Ovire ustvarjalnosti.....	9
1.5 Ekonomski pomen ustvarjalnosti.....	10
2 ZANOS IN OPTIMALNO IZKUSTVO.....	11
2.1 Opredelitev zanos in optimalnega izkustva	12
2.2 Dimenzije zanos.....	15
2.2.1 Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi	16
2.2.2 Zlitje z izvedbo.....	18
2.2.3 Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij.....	18
2.2.4 Popolna osredotočenost.....	19
2.2.5 Občutek nadzora.....	20
2.2.6 Izguba samozavedanja.....	21
2.2.7 Spremenjeno doživljanje časa	21
2.2.8 Avtoteličnost izkušnje	22
2.3 Povezava med zanosom in ustvarjalnostjo pri delu.....	22
3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZANOSA IN OPTIMALNEGA IZKUSTVA PRI DELU	25
3.1 Na ravni posameznika	25
3.1.1 Notranja motivacija	27
3.1.2 Avtotelična osebnost	27
3.1.3 Strast.....	28
3.1.4 Posameznikove sposobnosti.....	29
3.1.5 Samoučinkovitost	30
3.1.6 Divergentno mišljenje	31
3.1.7 Notranji lokus kontrole.....	31
3.2 Na ravni neposrednega vodje	32

3.2.1	Postavljanje jasnih delovnih ciljev in takojšnje povratne informacije	33
3.2.2	Značilnosti dela	34
3.2.3	Podpora vodje.....	35
3.2.4	Avtonomija.....	36
3.2.5	Vodenje z zgledom.....	36
3.2.6	Transformacijsko vodenje	37
3.3	Raziskovalne hipoteze	38
4	EMPIRIČNA PREVERBA IZBRANIH DEJAVNIKOV SPODBUJANJA ZANOSA IN OPTIMALNEGA IZKUSTVA	41
4.1	Metodologija preučevanja dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu	41
4.2	Eksperiment 1: preverba dejavnika notranje motivacije	42
4.2.1	Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave.....	43
4.2.2	Rezultati raziskave	44
4.3	Eksperiment 2: preverba dejavnika jasnih ciljev	49
4.3.1	Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave.....	49
4.3.2	Rezultati raziskave	51
4.4	Eksperiment 3 in intervjuji: preverba dejavnika vodenja z zgledom	54
4.4.1	Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave.....	55
4.4.2	Rezultati raziskave	57
5	DISKUSIJA.....	63
5.1	Vrednotenje dela in omejitve.....	66
5.2	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	67
	SKLEP.....	68
	LITERATURA IN VIRI	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Zanos in optimalno izkustvo	14
Slika 2: Model zanosu z vidika dimenzije izziva in sposobnosti	17
Slika 3: Vrste občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti.....	17
Slika 4: Zanos in ustvarjalnost	24
Slika 5: Dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva ter njihova povezava s posameznimi dimenzijami zanosu.....	38
Slika 6: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije	43
Slika 7: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika jasnih ciljev.....	50
Slika 8: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika vodenja z zgledom.....	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza različnih modelov zanosu.....	15
Tabela 2: Dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni posameznika.....	26
Tabela 3: Dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni neposrednega vodje.	33
Tabela 4: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije	46
Tabela 5: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik jasnih ciljev	51
Tabela 6: Povprečna ocena glede na posamezno dimenzijo zanosu in skupna povprečna ocena zanosu za udeležence eksperimentalne skupine	57
Tabela 7: Povprečna ocena glede na posamezno dimenzijo zanosu in skupna povprečna ocena zanosu za eksperimentalno in kontrolno skupino.....	60
Tabela 8: Postavljene hipoteze in njihov status	66

UVOD

Inovativnost postaja vse bolj pomemben vir zagotavljanja rasti podjetja (Han, Kim & Srivastava, 1998; Im & Workman, 2004). Je posledica ustvarjalnosti, zato morajo organizacije, če želijo biti inovativne, spodbujati tudi ustvarjalnost. Amabile in Khairi (2009) ugotavljata, da je opredelitev ustvarjalnosti kot sposobnosti ustvarjanja nečesa novega in uporabnega ali primerne povzročila povečano zanimanje za ustvarjalnost s strani managerjev. V hitro spreminjajočem se okolju predstavlja ustvarjalnost zelo pomemben element doseganja trajne konkurenčne prednosti in uspeha posamezne organizacije (Zhou, 2007; Ford & Gioia, 1995; Kanter, 1988).

Kljub temu, da je ustvarjalnost zelo zaželeno vedenje v večini podjetij, še vedno zelo težko razumemo, kako se tako zapleten pojav dejansko zgodi, kaj ga povzroči in kako bi lahko povečali stopnjo njegove pojavnosti (Ko & Butler, 2007). Številni avtorji iščejo odgovor na vprašanje, kako spodbuditi ustvarjalno vedenje posameznega zaposlenega v organizaciji (Strickland & Towler, 2011; Berman & Kim, 2010; Thatcher & Brown, 2010; Madjar, 2005). Ustrezna znanja, ustvarjalne in druge spretnosti ter motivacija so nujno potrebne in zadostne sestavine, ki vplivajo na ustvarjalnost posameznika (Amabile, 1983). Notranja motivacija spodbuja ustvarjalnost in osredotočenost zaposlenih na izvajanje delovnih nalog (Amabile, 1993). Csikszentmihalyi (1975) pravi, da izjemno visoka stopnja notranje motivacije povzroči zelo močno zanimanje in vključenost v delo, ki ob popolnem ujemanju težavnosti naloge in spretnosti posameznika omogoča, da izkusimo stanje zanos (angl. *flow*).

Predmet preučevanja magistrskega dela je zanos, saj le-ta spodbuja ustvarjalnost pri delu. Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti in notranje motivirani za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975; Avsec, 2009). Izkuštvu, ki ga doživimo med zanosom, pravimo tudi optimalno izkustvo (angl. *optimal experience*). Zanos povzroča pozitivne vplive na ustvarjalnost (Chen, 2006; Eisenberger et al., 2005; Novak et al., 2000; Ghani & Deshpande, 1994), ki skupaj z raziskovalnim vedenjem omogočajo posameznikom, da najdejo ustvarjalne rešitve; torej vodijo v ustvarjalnost (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Zanos je najpogostejše preučevan predvsem na področju športa in fizičnih aktivnosti, spleta, glasbe in učenja. Kljub temu, da je Csikszentmihalyi (1997a) ugotovil, da je zanos osrednja komponenta, ki vpliva na izjemno ustvarjalno delo umetnikov, znanstvenikov in na ustvarjalnost pri izvajanju vsakodnevnih življenjskih aktivnosti, je še vedno zelo malo empiričnih raziskav v delovnem okolju, ki bi preučevale dejavnike spodbujanja zanos v ustvarjalnosti pri delu. V magistrskem delu zato določam dejavnike spodbujanja zanos in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu.

Temeljni cilj magistrskega dela je določiti dejavnike spodbujanja zanos in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu in jih z empirično raziskavo preveriti. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

- Sistematično pregledati obstoječo literaturo na temo zanosa in optimalnega izkustva ter na podlagi pregledane literature zbrati do sedaj opredeljene dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva;
- Med opredeljenimi dejavniki spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva izbrati najbolj relevantne dejavnike in jih z eksperimenti in intervjuji empirično preveriti.

Namen magistrskega dela je identificirati in empirično preveriti dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti na ravni posameznika in na ravni neposrednega vodje ter s tem prispevati k odkrivanju in razumevanju zunanjih in notranjih pogojev, ki spodbujajo zanos in optimalno izkustvo ter posledično vplivajo na ustvarjalnost. Pri tem bo potrebno narediti sistematični pregled literature na temo zanosa in optimalnega izkustva, določiti dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva ter med identificiranimi dejavniki izbrati in empirično preveriti najpomembnejše dejavnike.

Osnovna teza magistrskega dela je, da obstaja veliko dejavnikov na ravni posameznika in na ravni vodje, ki spodbujajo zanos in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti pri delu, vendar so nekateri dejavniki pomembnejši od drugih in ravno nanje se je smotrno osredotočiti. V magistrskem delu identificiram, preučujem in empirično preverjam najpomembnejše dejavniki, ki spodbujajo zanos in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti pri delu.

Pri izdelavi magistrskega dela je v teoretičnem delu uporabljena splošna raziskovalna **metoda** spoznavnega procesa ter metoda deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja ustvarjalnosti. Pri opredelitvi pojmov zanosa in optimalnega izkustva ter dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva je uporabljena metoda sistematičnega pregleda literature. Za sistematični pregled literature uporabljam tristopenjski postopek (Crossan & Apaydin, 2010): zbiranje podatkov, analiza podatkov in sinteza. Drugi del sistematičnega pregleda literature, analiza podatkov, sestavlja pet korakov. Prvi trije koraki se nanašajo na zbiranje in organizacijo podatkov, medtem ko zadnja dva koraka vključujeta obdelavo podatkov in analizo (Crossan & Apaydin, 2010).

Empirični del magistrske naloge temelji na kvantitativnih raziskavah, ki so opravljene s pomočjo eksperimentov, saj je metoda eksperimentov najprimernejša metoda za preučevanje zanosa in optimalnega izkustva. Eksperiment je eno najučinkovitejših orodij za odkrivanje vzročnih zvez med pojavi v družbi, saj omogoča manipuliranje s spremenljivkami. Raziskovalec ima pri eksperimentu nadzor nad dano situacijo, zato lahko odloča o tem, kateri udeleženci bodo deležni vpliva, pod kakšnimi pogoji in kdaj (McBurney & White, 2009). Z eksperimentom preverjam najbolj relevantne dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva. Preverbo enega dejavnika spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva poglobim tudi z uporabo kvalitativne metode polstrukturiranih intervjujev.

Magistrska naloga je sestavljena iz petih glavnih vsebinskih poglavij (**struktura**). V prvem opredelim ustvarjalnost; vidike ustvarjalnosti, kjer podrobneje predstavim individualno in družbeno ustvarjalnost; opredelim ustvarjalni proces; ter ovire ustvarjalnosti. V drugem poglavju

opredelim zanos in optimalno izkustvo; dimenzije zanos, ki jih podrobneje predstavim; in opišem povezavo med zanosom in ustvarjalnostjo pri delu. V tretjem poglavju opišem dejavnike spodbujanja zanos in optimalnega izkustva pri delu. V prvem podpoglavju opredelim dejavnike na ravni posameznika; v drugem podpoglavju opredelim dejavnike na ravni neposrednega vodje; in nato v tretjem predstavim raziskovalne hipoteze.

V četrtem poglavju opišem empirično preverbo dejavnikov spodbujanja zanos in optimalnega izkustva. V prvem podpoglavju opišem uporabljeno metodologijo. V drugem, tretjem in četrtem podpoglavju predstavim eksperimentalni načrt in postopek izpeljave; ter rezultate prvega, drugega in tretjega eksperimenta. Magistrsko delo zaključim z diskusijo, kjer predstavim hipoteze in njihov status; vrednotenjem dela z omejitvami; in podam priporočila za nadaljnje raziskovanje.

1 USTVARJALNOST

Leta 1950 je Guilford (1950) v svojem prispevku v reviji *American Psychologist* objavil članek, v katerem je pozval psihologe, da usmerijo svojo pozornost v pogosto zanemarjen, vendar zelo pomemben atribut, imenovan ustvarjalnost. Guilford je s svojim prispevkom povzročil val zanimanja in hiter raziskovalni vzpon na področju ustvarjalnosti (Rhodes, 1961; Simonton, 2000; Rhodes, 1961; Beghetto, Plucker & MaKinster, 2001; Opaka, 2008). Na ISI Web of Knowledge je bilo od leta 1970 do leta 2004 objavljenih 8402 dokumentov na temo ustvarjalnosti. V letih med 2005 in 2011 se je število zadetkov na temo ustvarjalnost povečalo za 5327 dokumentov. Ustvarjalnost je torej več kot šestdeset let kasneje vedno bolj aktualna tema, ki je predmet preučevanja mnogih raziskovalcev s področja managementa, organizacije, psihologije, sociologije, filozofije, antropologije, umetnostne discipline in podobno (Hempel & Sue-Chan, 2011; Grant & Berry, 2011).

1.1 Opredelitev ustvarjalnosti

Za tako kompleksen pojem, kot je ustvarjalnost, je zelo težko oblikovati definicijo, ki bi jo natančno opredelila. Opredelitev ustvarjalnosti se je razvijala več desetletij in je skozi razvoj vključevala: koncepte ustvarjalnega procesa in mentalne rutine, ki se odvija pri ustvarjanju idej (Lubart, 2000); ustvarjalne osebe, ki kažejo ustvarjalne lastnosti, osebnosti, odnos ali vedenje (Egan, 2005); ustvarjalni produkt (Simonton, 2000); ter ustvarjalno okolje, ki spodbuja ustvarjalno osebo (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Skoraj vsem opredelitvam ustvarjalnosti, ne glede na to, s katerega vidika gledamo nanje, je skupno to, da vključujejo koncepte uporabnosti, primernosti in izvirnosti.

Amabile (1983) pravi, da je ustvarjalnost razvijanje novih in uporabnih idej. Ideje so nove, kadar so edinstvene v primerjavi z drugimi idejami, ki so na voljo (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Uporabne ideje so tiste s potencialno neposredno ali posredno vrednostjo za organizacijo, ki je lahko bodisi kratkoročna ali dolgoročna (Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Plsek (1997) opredeli ustvarjalnost kot povezovanje in preurejanje znanja v glavah ljudi, katerim je s tem omogočeno

fleksibilno razmišljanje in posledično ustvarjanje novih, pogosto presenetljivih idej, ki jih lahko ocenimo kot koristne.

Torrance (1972) pravi, da je ustvarjalnost proces reševanja problemov, v katerem: postanemo dovzetni za probleme, pomanjkljivosti, vrzeli v znanju, manjkajoče elemente; zbiramo relevantne informacije o navedenih problemih, jih opredelimo in identificiramo; iščemo in oblikujemo hipoteze, ki jih nato preizkušamo, modificiramo in ponovno preizkušamo, dokler ne najdemo primerne rešitve; in na koncu poročamo o dobljenih rezultatih. Da lahko na ustvarjalnost gledamo kot na proces reševanja problemov, morajo biti izpolnjeni sledeči pogoji: izdelek, ki je rezultat razmišljanja, mora biti nov in imeti dodano vrednost za misleca ali njegovo kulturo; razmišljanje mora biti nekonvencionalno; zahteva se visoka stopnja motivacije in vztrajnosti; ter, problem mora biti sprva slabo opredeljen, tako da je naloga misleca tudi opredelitev problema (Liu, 2000).

Ustvarjalnost je zelo kompleksen pojav in zmogljivost človeka, ki mu omogoča delovanje na najvišji ravni in doseganje zelenih ciljev (Taylor, 1988). Omogoča in spodbuja reševanje problemov, prilagodljivost, sposobnost samoizražanja (angl. *self-expression*) in zdravje (Runco, 2004). Ustvarjalnost je mogoče opredeliti kot razvoj ideje, rezultatov, izdelkov ali rešitev, ki jih lahko ocenimo kot izvirne, ustrezne in potencialno uporabne glede na dano situacijo (Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996). Csíkszentmihályi (1997a) pravi, da je ustvarjalnost generiranje idej, ki jih drugi prepoznajo in označijo za ustvarjalne.

Sternberg in Lubart (1999) sta predstavila zametke teorije o ustvarjalnosti, ki predvideva tri različne stile ustvarjalnosti oziroma ustvarjalnega razmišljanja. Prvi stil ustvarjalnosti sprejema sedanje paradigme in jih poskuša razširiti, drugi stil ustvarjalnosti zavrača sedanje paradigme in jih poskuša zamenjati, tretji stil ustvarjalnosti pa združuje obstoječe paradigme v nove paradigme (Sternberg, 2005). Sternbergovi zametki nove teorije o ustvarjalnosti kažejo na to, da lahko na ustvarjalnost gledamo z mnogih vidikov, ki določajo njeno opredelitev. Karpova, Marcketti in Barker (2011) pravijo, da je dokončna opredelitev ustvarjalnosti iluzija, vendar je kljub temu pomen ustvarjalnosti nesporen.

1.2 Vidiki ustvarjalnosti

Ustvarjalnost lahko razumemo s štirih osnovnih vidikov, ki se med seboj bistveno razlikujejo in določajo opredelitev ustvarjalnosti. Najboljša opredelitev ustvarjalnosti bi morala vključevati vse štiri vidike ustvarjalnosti. Ti štirje vidiki so: ustvarjalni produkt, ustvarjalni proces, ustvarjalna oseba in ustvarjalno okolje (Taylor, 1988).

Ustvarjalni produkt je končni rezultat ustvarjalnega procesa in predstavlja produkt, ki je nov, uporaben in ima potencial, da na nek način spremeni dosedanje stanje (Moorman & Miner, 1997; Opaka, 2008). Ustvarjalni produkt je lahko izdelek, izum, dosežek ali ideja, do katere pridemo (Pečjak, 1987). Imeti mora uporabno vrednost, biti mora nov in primeren, kar pomeni, da mora ustrezati določeni problemski situaciji (Runco & Pritzker, 1999). Simonton (2000) daje prednost

pristopu proučevanja ustvarjalnosti z vidika produkta, saj pravi, da nam le-ta omogoča raziskovanje in opazovanje ustvarjalnosti v stvarnosti.

Ustvarjalni proces je zelo pomembna tema na področju ustvarjalnosti, saj ponazarja zaporedje misli in dejanj, ki vodijo v nove, uporabne in primerne proizvode (Lubart, 2000). Guilford (1950) je opredelil štiri pomembne faze, ki predstavljajo osnovo ustvarjalnega procesa: priprava ali preparacija (angl. *preparation*), inkubacija (angl. *incubation*), razsvetlitev ali iluminacija (angl. *illumination*) in preverjanje ali verifikacija (angl. *verification*). Faze ustvarjalnega procesa podrobneje opisujem v poglavju 1.3 Proces ustvarjalnosti.

Vidik *ustvarjalne osebe* je najbolj raziskan vidik ustvarjalnosti. Ustvarjalna oseba je osrednji del ustvarjalnosti, saj si zelo težko predstavljamo ustvarjalnost izven ustvarjalne osebe (Glăveanu, 2010). To je oseba, ki redno rešuje probleme in postavlja nova vprašanja na način, ki je sprva dojet kot nekaj novega, kasneje pa kot nekaj povsem običajnega (Gardner, 1993). Ustvarjalna oseba mora imeti visoke intelektualne sposobnosti, znanja, ustrezen kognitivni stil, določene osebnostne lastnosti in mora biti motivirana (Opaka, 2008).

Ustvarjalno okolje predstavlja zelo pomemben vidik ustvarjalnosti, ki ga sestavlja posameznikova okolica. Ustvarjalno okolje lahko spodbuja ali zavira delovanje ustvarjalnega posameznika, kar posledično vpliva tudi na ustvarjalni proces (Amabile, 1983; Oldham & Cummings, 1996). Vidik ustvarjalnega okolja je potrebno razumeti kot celovit opis kompleksnega okolja, kjer prihaja do ustvarjalnosti, in vključuje tako fizično, virtualno, duševno, družbeno kot tudi informacijsko okolje (Wierzbicki & Nakamori, 2007).

Večina literature o ustvarjalnosti se osredotoča na individualno ustvarjalnost, vendar se moramo zavedeti, da lahko družbeno okolje vpliva na stopnjo in pogostost ustvarjalnega vedenja posameznika (McLean, 2005). Trenutne raziskave kažejo, da ima interakcija med posameznikom, fizičnim in družbeno-kulturnim okoljem zelo pomembno vlogo v ustvarjalnem procesu (Zaman, Anandarajan & Dai, 2010). V nadaljevanju zato podrobneje predstavljam individualno in družbeno ustvarjalnost.

1.2.1 Individualna ustvarjalnost

Glavni poudarek v literaturi o ustvarjalnosti je bil ugotoviti individualne lastnosti posameznika, ki spodbujajo ali omejujejo njegovo ustvarjalno delovanje (Pirola-Merlo & Mann, 2004; Ford & Gioia, 1995; Madjar, 2005). Ko govorimo o individualni ustvarjalnosti, so torej v središču opazovanja posamezniki in njihove osebne lastnosti (Sagiv, Arieli, Goldenberg & Goldschmidt, 2010), ki pomembno vplivajo na ustvarjalnost. Individualno ustvarjalnost lahko opredelimo kot kompleksen pojav, ki vključuje posameznikove kognitivne spretnosti, različne dejavnike osebnosti in motivacijo (Karpova et al., 2011).

Dellas in Gaier (1970) sta opredelila pet skupin dejavnikov, ki vplivajo na individualno ustvarjalnost: intelektualni dejavniki in kognitivni stili; posameznikova osebnost; z

ustvarjalnostjo povezana inteligenca; potencial za ustvarjalnost; in motivacijske značilnosti posameznika. Avtorja pravita, da je individualna ustvarjalnost odvisna predvsem od posameznikovih interesov, stališč ter notranje motivacije in ne toliko od njegovih intelektualnih sposobnosti (Dellas & Gaier, 1970). Za ustvarjalnost je potrebno prestopiti določen prag inteligentnosti, nad tem pragom pa je doprinos inteligentnosti kot dejavnika individualne ustvarjalnosti zanemarljiv (Simonton, 2000).

Za ustvarjalne osebe je značilno, da zelo pogosto generirajo ideje, da so zelo prepričani vase in da so pri ustvarjalnem udejstvovanju zelo samozavestni, ambiciozni in vztrajni (Stumm, Chung & Furnham, 2011). Wolfradt in Pretz (2001) sta ugotovila, da so odprtost za izkušnje, intuitivno razmišljanje in tolerantnost do dvosmiselnega lastnosti, ki so pozitivno povezane z ustvarjalnostjo. Visoko ustvarjalni ljudje so naklonjeni spremembam, imajo široke interese, so bolj fleksibilni, neodvisni in nagnjeni k izstopajočemu vedenju in tveganju (Simonton, 2000). Ključna lastnost ustvarjalnih oseb je radovednost (Kashdan & Fincham, 2002). Za ustvarjalne posameznike je značilno, da: iščejo nove odgovore; so se pripravljene spreminjati in rasti; iščejo red v kaotičnih situacijah; so sposobni mišljenja, ki je v nasprotju z logiko; in so odprti za izkušnje (Arar & Rački, 2003). Barron in Harrington (1981) sta ugotovila, da je za ustvarjalne posameznike značilna neodvisna presoja, avtonomija, intuicija, samozavest, sposobnost reševanja problemskih situacij in da jih privlačijo kompleksne situacije.

Amabile (1983) navaja sledeče sestavine individualne ustvarjalnosti: ustvarjalno razmišljanje, ustrezno strokovno znanje in notranje delovno motiviranje. *Ustvarjalno razmišljanje* določa, kako fleksibilno in domiselno posameznik pristopa do problemov in rešitev (Amabile, 1998). Hong in Milgram (2010) opredelita sposobnost ustvarjalnega razmišljanja kot kognitivno sposobnost ustvarjanja idej, ki so nenavadne in zelo kakovostne. Ustvarjalen mislec odkrije ali proizvaja ideje in rešitve, ki so domiselne, pametne in presenetljive. Sposobnosti ustvarjalnega razmišljanja so odvisne od posameznikove osebnosti, njegovega načina delovanja in razmišljanja ter so bistvenega pomena za razvoj ustvarjalnega talenta (Hong & Milgram, 2010).

Druga sestavina, ki vpliva na individualno ustvarjalnost, je *strokovno znanje*. Strokovno znanje je skupek tehničnih, postopkovnih in intelektualnih znanj, ki jih uporabljamo pri reševanju konkretnih problemskih situacij iz realnosti in pri opravljanju konkretnih nalog (Amabile, 1996; Amabile, 1998). Strokovno znanje omogoča posamezniku, da prepozna morebitne problemske situacije in da pridobiva potrebne informacije za odpravo nastale situacije (Shalley, 1991). Poleg spretnosti ustvarjalnega mišljenja, ki določa sposobnost posameznika, da razmišlja ustvarjalno, in posedovanja potrebnega strokovnega znanja, ki omogoča posamezniku, da ima znanje, s pomočjo katerega zna odgovoriti na določene problemske situacije, je za individualno ustvarjalnost zelo pomembna tudi *notranja motivacija*, ki sili posameznika v aktivnost. Amabile (1998) pravi, da je notranja motivacija tista, ki vodi v zelo ustvarjalne rešitve. Notranja motivacija namreč spodbuja osredotočenost zaposlenih na izvajanje delovnih nalog (Amabile, 1993). Shalley (1991) opredeli notranjo motivacijo kot notranji interes ali fasciniranost nad določeno nalogo. Posameznik je lahko ustvarjalen takrat, ko je zainteresiran za nastalo težavo in notranje motiviran, da poišče rešitev (Shalley, 1991).

1.2.2 Družbena ustvarjalnost

Zagovorniki družbene ustvarjalnosti pravijo, da izhaja ustvarjalnost iz interakcije in sodelovanja ustvarjalnega posameznika z drugimi posamezniki (Csikszentmihalyi & Sawyer, 1995; Glăveanu, 2010). Družbena ustvarjalnost je rezultat tesnih povezav med posameznikom in okoljem ter med ustvarjalcem in kulturo (Glăveanu, 2010). Je interakcijski proces, ki se pojavlja v odnosu med posameznikom in družbo ter med posameznikom in tehničnim okoljem (Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto & Ye, 2005). Vir družbene ustvarjalnosti predstavljajo odnosi med posameznikom in njegovim delovnim okoljem ter vezi med posameznikom in drugimi (Gardner, 1993; Fischer et al., 2005). Ustvarjalnost se ne zgodi v glavi posameznika, temveč v interakciji med posameznikovo mislijo in družbeno-kulturnim okoljem (Fischer et al., 2005; Amabile, 1983).

Perry-Smith in Shalley (2003) pravita, da so družbena omrežja, medosebna komunikacija in interakcija zelo pomembni družbeni dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost. V medsebojnem komuniciranju o idejah prihaja do prenosa znanj, spodbujanja novih spoznanj in ocenjevanja idej v skladu z družbenimi standardi, kar omogoča dostop do novih perspektiv in edinstvenega znanja ter zagotavljanje politične podpore idejam (Ohly, Kaše & Škerlavaj, 2010).

Družba je skupnost ljudi in celotnost njihovih odnosov (Toporišič et al., 2001). V ustvarjalnosti pri delu družbo sestavljajo sodelavci, vodje in nenazadnje tudi organizacija sama. Pojavi se vprašanje, kako posamezni gradniki družbe vplivajo na ustvarjalnost. Organizacija kot del družbenega okolja v ustvarjalnosti pri delu je tista, ki lahko privabi in izbere ustvarjalne posameznike, jih primerno nagraduje ter oblikuje organizacijsko kulturo. Ta spodbuja ustvarjalnost in omogoča generiranje ustvarjalnih rešitev, ki so rezultat kompleksnega delovanja celotnega družbenega sistema (Woodman et al., 1993).

Zhou in George (2003) pravita, da lahko ustvarjalni sodelavci povečajo posameznikovo ustvarjalno delovanje, saj opravljajo funkcijo vzornika, od katerega se posameznik uči ustvarjalnih strategij in veščin. Posameznik se lahko od svojih sodelavcev uči samo pod pogojem, da so ti svoje znanje pripravljeni deliti. Schepers in Van den Berg (2007) ugotavljata, da je prenos znanja povezan z ustvarjalnostjo pri delu. Različna znanja in izkušnje sodelavcev privedejo do drugačnih idej in razmišljanj in s tem do učinkovitejše ustvarjalnosti (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007). S procesom prenosa znanja razumemo prenos znanja od tistih, ki znanje imajo, in od tam, kjer znanje nastaja, do tistih, ki to znanje potrebujejo (Černelič, 2006). Ustvarjalni posamezniki morajo biti obkroženi s sodelavci, ki so nad njihovim delom navdušeni, vendar jih pri delu ne ovirajo. Posamezniki lahko v popolnosti razvijejo svoj ustvarjalni potencial samo v primeru, da so obkroženi z razumevajočimi sodelavci, ki jim zaupajo in ki jih pri njihovem delu spodbujajo in podpirajo (Cummings & Oldham, 1997).

Pri razvijanju ustvarjalnega potenciala ima zelo pomembno vlogo tudi prosocialna motivacija (angl. *prosocial motivation*). Grant in Berry (2011) pravita, da so zaposleni, ki imajo izražen vidik prosocialne motivacije, bolj usmerjeni k razvijanju novih ter za sodelavce, nadrejene in

kupce, uporabnih idej. Prosocialno motivirani zaposleni želijo pomagati svojim sodelavcem, kar jih spodbudi, da preučijo situacijo tudi z druge perspektive in posledično generirajo ideje, ki so uporabne za reševanje težav in potreb širokega spektra ljudi (Grant & Berry, 2011).

Vodja predstavlja zelo pomemben del družbenega okolja v ustvarjalnosti pri delu. Posameznikovo ustvarjalnost lahko vodja spodbudi tako, da mu dodeli delovne naloge, ki ustrezajo njegovim izkušnjam, spretnostim in načinu ustvarjalnega mišljenja; da mu omogoči določeno stopnjo svobode pri opravljanju zadanih nalog ter da mu zagotovi potrebna sredstva za izvajanje zadane naloge (Amabile, 1998). Vodja mora ustvarjalnega posameznika podpirati in ne kontrolirati. Podporo ustvarjalnemu posamezniku pokaže tako, da: izkazuje skrb za posameznikove občutke in potrebe; posameznika spodbuja; zagotovi pozitivne povratne informacije; ter da olajša razvoj spretnosti med zaposlenimi (Cummings & Oldham, 1997).

Vodja mora: zahtevati ustvarjalne rešitve; dobro vsebinsko opredeliti nalogo; spodbujati zaposlene, da upoštevajo različne vidike informacij o problematiki; in spodbuditi razpravo med zaposlenimi, s čimer omogoči pridobivanje večih idej (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Zelo pomembna naloga vodij in sodelavcev je tudi vzpostavitev medsebojnega zaupanja, ki je pogoj, da so ustvarjalni posamezniki pripravljeni deliti svoje izvirne ideje in da jih želijo vzajemno uresničiti (Mayer, 2004).

1.3 Ustvarjalni proces

Ustvarjalni proces se razlikuje od rutinskega reševanja problemov in vedno poteka po določenih stopnjah (Kaše et al., 2007; Arar & Rački, 2003). Teoretični ustvarjalni proces najpogosteje razdelijo v štiri različne faze, ki so: preparacija, inkubacija, iluminacija in verifikacija (Russ, 1993; Sternberg & Lubart, 1999; Musek, 1993).

Faza preparacije ali priprave je faza, v kateri: problem identificiramo in analiziramo, pridobivamo potrebne informacije, iščemo vzorce, preizkušamo ideje in preizkušamo predpostavke (Arar & Rački, 2003; Russ, 1993; Kaše et al., 2007). Faza preparacije vključuje razmišljanje in učenje o relevantnih elementih, ki lahko vplivajo na problem (Sternberg & Lubart, 1999). V tej fazi imajo zato zelo pomembno vlogo osnovni intelektualni procesi, ki določajo hitrost posameznikovega učenja in dojemanja kompleksnosti (Russ, 1993).

Fazi preparacije sledi *inkubacija*. Inkubacija je faza, v kateri reševanje zavestno nekoliko opustimo, začnemo pozabljati na detajle in predhodne poskuse reševanja problemov (Arar & Rački, 2003). To je čas, ko prenehamo s preizkušanjem reševanja problemov, zato problem pustimo in ga predamo nezavednemu umu (Kaše et al., 2007). V fazi inkubacije na reševanju problema ne delamo intenzivno, temveč prepustimo, da se asociacije pojavijo na nezavedni ravni (Russ, 1993). Faza inkubacije lahko traja nekaj trenutkov ali pa nekaj let. Ustvarjalni posameznik lahko prehaja iz faze inkubacije v fazo preparacije tako dolgo, dokler ne pridobi vseh potrebnih informacij (Arar & Rački, 2003). Musek (1993) pravi, da ta faza ni nujno

prisotna pri vsakem ustvarjalnem procesu ter da je pogosto odsotna pri ustvarjalnem procesu, ki traja zelo kratek čas.

V določenem trenutku se preprosto pojavi predstava o rešitvi problema (Sternberg & Lubart, 1999). Tej fazi pravimo *iluminacija ali uvid*. Opredelimo jo lahko kot navdih, »aha-učinek«, kot trenutek, ko odkrijemo idejo za rešitev, ali kot trenutek, ki je ponavadi povezan z ustvarjalnostjo (Kaše et al., 2007). Na to, kako hitro bo do faze iluminacije prišlo, ne moremo vplivati (Arar & Rački, 2003).

Zadnja faza ustvarjalnega procesa je *verifikacija ali preverjanje*. Vsako rešitev moramo namreč preveriti in s pomočjo preverjanja hipotez ugotoviti, ali je rešitev, do katere smo prišli, ustrezna (Russ, 1993). Če se v fazi verifikacije izkaže, da je rešitev neustrezna, se je potrebno vrniti v fazo inkubacije ali v fazo preparacije (Arar & Rački, 2003). Ustrezne rešitve pa se uresničijo. Russ (1993) pravi, da je za to fazo značilno kritično in logično razmišljanje.

1.4 Ovire ustvarjalnosti

Večina študij o ustvarjalnosti se osredotoča na dejavnike, ki spodbujajo ustvarjalnost, in ne na tiste dejavnike, ki ustvarjalnost ovirajo. Dejavnikov, ki ovirajo ustvarjalnost, se moramo zavedati. Poleg tega, da vemo, kaj moramo narediti, da spodbudimo ustvarjalnost, je namreč zelo pomembno, da se zavedamo, česa ne smemo, ker bi jo sicer ovirali (Choi, Anderson & Veillette, 2009).

Obstajajo številni dejavniki, mnenja in stališča posameznikov, vodij in organizacij, ki ovirajo ustvarjalnost. Zelo veliko oviro ustvarjalnosti predstavlja prepričanje, da problema ni. Reagiranje na nastali problem zaposlenim pogosto povzroča večjo težavo od samega reševanja problema (Ristić, Boršoš & Kliček, 2008). Posamezniki navadno ne želijo priznati obstoja problema zato, ker ne posedujejo čustvenih, psiholoških in praktičnih odgovorov, s katerimi bi se lahko na nastale probleme primerno odzvali (Ristić et al., 2008). Pogoste so tudi situacije, ko posamezniki prepoznajo problem, vendar ga takoj označijo kot nerešljivega.

Posamezniki, od katerih se pričakuje ustvarjalno delovanje, pogosto razmišljajo o reakcijah okolice na njihovo ustvarjalno reševanje problema. Srića in Urbanija (1999) pravita, da smo ljudje v osnovi nagnjeni k zavračanju tujih predlogov in iskanju njihovih slabosti. Avtorja navajata naslednje razloge za zavračanje idej: ljudje želimo ohranjati trenutno stanje, saj nam to daje občutek varnosti; na obstoječe stanje smo navajeni; novostim ljudje ne zaupamo, saj so negotove, tvegane, s sabo nosijo možnost neuspeha, kar povzroča strah in zavračanje; nove ideje prinašajo dodatno delo, kar zahteva dodatne napore; tuji predlogi predstavljajo grožnjo lastnemu ugledu in samospoštovanju posameznikov, ki niso nosilci ideje (Srića & Urbanija, 1999).

Poznamo pet kategorij ovir ustvarjalnosti: učenje in navade; pravila in tradicijo; zaznavne ovire; kulturne ovire; in čustvene ovire (Davis, 1999). *Učenje in navade* so najbolj očitne ovire ustvarjalnosti. Z učenjem osvojimo določene načine razmišljanja in odzivanja, ki jih rutinsko

uporabljamo v vseh situacijah. S časom se na ta način razmišljanja navadimo in zato k situaciji zelo težko pristopimo na nov, ustvarjalen način (Davis, 1999). Zaradi navad začnemo rutinsko opravljati stvari, s čimer oviramo ustvarjalnost (Evans, 1993). Vsako osebno, družbeno in institucionalno ravnanje določajo predpisi, politike, *pravila* in *tradicija*, ki omogočajo delovanje določenih sistemov, vendar hkrati predstavljajo veliko oviro ustvarjalnosti (Davis, 1999). Ljudje zaznavamo stvari okoli sebe na točno določen način, ki je v nasprotju s fleksibilnim in ustvarjalnim razmišljanjem.

Zaznavne ovire se kažejo v tem, da prihajamo do hitrih odločitev in zaključkov, namesto da bi pogledali alternativne rešitve, ki bi bile prilagojene dani situaciji. Vplivi, pričakovanja in pritiski družbe, ki se odražajo skozi družbene norme, predstavljajo *kulturne ovire*. Kulturno oviro predstavlja poleg ovir učenja in navad ter pravil in tradicije tudi potreba posameznika, da se obnaša tako, kot se od njega pričakuje. Posameznik se boji biti drugačen in zato ne more biti ustvarjalen (Davis, 1999). Jeza, strah, sovraštvo, živčnost in ljubezen predstavljajo čustvene ovire ustvarjalnosti, zaradi katerih ne moremo jasno razmišljati (Evans, 1993).

Amabile (1998) navaja določene postopke vodij, ki ovirajo ustvarjalnost. Zelo pogosto vodja ovira ustvarjalnost tako, da ne priskrbi pravih informacij, nujno potrebnih za vzpostavitev dobrih povezav med posamezniki in nalogami. Prehitra menjava in nejasna opredelitev ciljev, navidezna avtonomija, nepotrebno ocenjevanje, kritike, čakanje na povratne informacije, nenagrajevanje in spori so značilni postopki vodij, ki zavirajo ustvarjalnost (Amabile, 1998). Shalley in Gilson (2004) pravita, da vodja, ki daje svojim zaposlenim preveč avtonomije, prav tako ovira ustvarjalnost. Po mnenju avtorjev mora vodja svojim zaposlenim dati pravo mero avtonomije, kajti le tako bo imela avtonomija pozitiven vpliv na ustvarjalnost zaposlenih.

Če ima vodja premalo tehničnega znanja, socialnih veščin in spretnosti, potrebnih za ustvarjalno reševanje problemov, slabo oblikuje in opredeli naloge ter ne daje občutka verodostojnosti, ki je potrebna za izvrševanje vpliva, ter s tem ovira ustvarjalnost (Mumford et al., 2002). Vodja, ki svojih zaposlenih ne podpira in ne spodbuja, temveč jih zastrašuje in jim grozi, s svojim početjem izkoreninja psihološko in participativno varnost, ki jo ustvarjalni zaposleni potrebujejo, da izražajo svoje ustvarjalne ideje in da predlagajo nove pristope (Choi et al., 2009). Avtorji so pri svojem raziskovanju ugotovili, da organizacijska klima, ki ne podpira ustvarjalnosti, nesposobni sodelavci in standardizirane delovne naloge prav tako ovirajo ustvarjalnost (Choi et al., 2009).

1.5 Ekonomski pomen ustvarjalnosti

V hitro spreminjajočem se okolju predstavlja ustvarjalnost zelo pomemben element doseganja trajne konkurenčne prednosti in uspeha posamezne organizacije (Zhou, 2007; Ford & Gioia, 1995; Kanter, 1988; Choi et al., 2009; Ko & Butler, 2007). Konkurenčna prednost je niz faktorjev in sposobnosti podjetja, ki omogočajo boljše poslovanje v odnosu do konkurence (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). Novi proizvodi ali storitve zagotavljajo podjetju

konkurenčno prednost zato, ker krepijo zvestobo in zadovoljstvo ciljnih kupcev (Im & Workman, 2004).

Podjetja z iskanjem edinstvenih in drugačnih aktivnosti razvijajo trajno konkurenčno prednost, ki jim omogoča preživetje. S pomočjo ustvarjalnosti lahko podjetja razvijejo in ponudijo edinstven, drugačen in nov proizvod, ki ima dodano vrednost za ciljnega kupca (Im & Workman, 2004). Uspešno razvijanje in implementiranje novih programov, uvedba novih proizvodov ali storitev je odvisna od posameznikov ali skupine, ki imajo dobre ideje (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Ustvarjalni zaposleni so torej ključnega pomena pri zagotavljanju organizacijske uspešnosti (Coelho, Augusto & Lages, 2011; Woodman et al., 1993).

Amabile in Khaire (2009) pravita, da je opredelitev ustvarjalnosti kot sposobnosti ustvarjanja nečesa novega in uporabnega ali primerne povzročila povečano zanimanje za ustvarjalnost s strani managerjev. Ustvarjalnost in ustvarjalni zaposleni predstavljajo osnovo za inovativnost (Amabile et al., 1996). Managerji se zanimajo za ustvarjalnost zato, ker vidijo povezavo med ustvarjalnostjo in inovacijami, ki vodijo v nove poslovne aktivnosti, boljše izdelke in omogočajo konkurenčnejši položaj obstoječega podjetja (Ko & Butler, 2007).

Ustvarjalnost je torej tesno povezana z inovativnostjo, saj se vsaka inovacija začne z ustvarjalno idejo (Amabile et al., 1996). Ekonomski vpliv ustvarjalnosti je moč pokazati tudi preko inovativnosti kot enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovno uspešnost (Hurley & Hult, 1998). Inovativnost opredelimo kot proces, ki vključuje generiranje, razvijanje in implementacijo novih idej ali vedenj, procesov in organizacijskih sprememb (Damanpour, 1996).

Razvijanje novih proizvodov in produktov ima ključno vlogo pri dolgoročnem uspehu podjetja (Koberg, Uhlenbruck & Sarason, 1996). Za inovativno organizacijo je značilna hitra rast, večja učinkovitost in večja dobičkonosnost (Mansury & Love, 2008). Cheng, Lai in Wu (2010) pravijo, da lahko organizacije, s krepitvijo produktne in procesne inovacije vplivajo na uspešnost podjetja. Sadikoglu in Zehir (2010) ugotavljata, da so inovativnost, delovna uspešnost in uspešnost podjetja močno in pozitivno povezani. Inovativnost je torej neposredno ali posredno povezana z doseganjem boljše poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti organizacije (Liao & Rice, 2010; Johannessen & Olsen, 2009).

2 ZANOS IN OPTIMALNO IZKUSTVO

Sledeče poglavje je rezultat sistematičnega pregleda literature na temo zanosa in optimalnega izkustva. Sistematični pregled literature zagotavlja sistematičen in pregleden način zbiranja, sinteze in ocenjevanja ugotovitev študij o določeni temi (Sweet & Moynihan, 2007). Za sistematični pregled literature je značilno, da izberemo kriterije, po katerih v obravnavo vključujemo članke. Na ta način poskušamo dobiti določen vzorec ali model. Sistematični pregled literature se razlikuje od splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa, s pomočjo katere zbiramo in proučujemo dejstva, podatke in informacije o posameznih opredelitvah in pojavih. Glavna razlika med njima se kaže v sistematičnosti zbiranja in pregledovanja člankov.

Sistematični pregled literature se razlikuje tudi od metaanalize, in sicer v tem, da gre pri metaanalizi za statistično analizo večjega števila študij (Hlebec, 2001).

Za sistematični pregled literature sem uporabila tristopenjski postopek (Tranfield et al., 2003): načrtovanje, izvajanje in poročanje (glej Priloga 1). Drugi del sistematičnega pregleda literature - analiza podatkov - je bil sestavljen iz petih korakov: določitev začetnih izbirnih kriterijev; zbiranje publikacij; izbiranje obravnavanega niza; klasifikacija in tipologija rezultatov; ter sinteza (glej Priloga 1). Poglavje predstavlja prvi del sinteze sistematičnega pregleda literature.

V pozitivni psihologiji so se oblikovali modeli, ki obravnavajo bolj specifične vidike optimalnega funkcioniranja (Musek, 2007). Model zanosa predstavlja poseben model optimalnega funkcioniranja. Zanos je stanje globoke vključenosti v aktivnosti, njihovo izvajanje pa nam predstavlja zadovoljstvo in je notranje motivirano (Avsec, 2011). Izkuštvu, ki ga v stanju zanosa občutimo, pravimo tudi optimalno izkustvo.

Zanos je multidisciplinarna tematika, ki je predmet preučevanja številnih avtorjev na področju učenja (npr. Massimini, Csikszentmihalyi & Fave, 1988; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Shin, 2006), športa in fizičnih aktivnosti (npr. Jackson & Csikszentmihalyi, 1999; Hunter & Csikszentmihalyi, 2000), glasbe (npr. MacDonald, Byrne & Carlton, 2006; Fritz & Avsec, 2007; Freer, 2009; de Manzano, Theorell, Harmat & Ullén, 2010), vzgoje (npr. Rathunde, 1997), spleta (npr. Novak, Hoffman & Yung, 2000; Huang, 2006; Shang, Chen & Shen, 2005) ter s področja dela in prostega časa (npr. Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Fave & Massimini, 2003). Na področju dela je zelo malo empiričnih raziskav, ki bi bile narejene v delovnih okoljih, kljub temu, da je delo glavni vir doživljanja zanosa pri odraslih (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

2.1 Opredelitev zanosa in optimalnega izkustva

Izjemno visoka stopnja notranje motivacije povzroči zelo močno zanimanje in vključenost v delo, ki ob popolnem ujemanju težavnosti naloge in sposobnosti posameznika omogoča, da ljudje izkusimo stanje zanosa (Csikszentmihalyi, 1975). Zanos je celosten občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma zavzeti in notranje motivirani za izvajanje določene aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1975; Avsec, 2011). Je občutek, ki poudarja užitek pri izvajanju aktivnosti (Privette, 1983).

Posamezniki doživimo zanos kot občutek, »da nam gre vse od rok kot namazano, da nam nič ne more spodleteti, da bo naš dosežek sijajen, ob vsem tem pa doživljamo pravcato zanesenost, skoraj nekakšno posebno zavestno stanje« (Musek, 2007, str. 315–316). V zanosu je posameznik popolnoma osredotočen na aktivnost, dobi takojšnjo povratno informacijo, ukrepa spontano in je brez razmišljanja popolnoma integriran z dejavnostjo (Wu, Lin & Lin, 2011). V stanju zanosa ni strahu pred neuspehom, posameznik čuti, da ima nadzor nad svojim početjem ter deluje avtomatično in nezmotljivo (Musek, 2007).

Zanos lahko opredelimo kot optimalno psihično stanje, v katerem se posameznik počuti kognitivno učinkovit, motiviran ter srečen in je povezano z visokimi dosežki in pozitivnimi izkušnjami (Csikszentmihalyi, 1992; Fritz & Avsec, 2007). Je subjektivna izkušnja, ki spremlja delovanje v situacijah, kjer sta izziv in posameznikove sposobnosti v ravnotežju (Clarke & Haworth, 1994; Zaman et al., 2010; Wu & Liang, 2011). Csikszentmihalyi (1992) opredeli zanos kot celovit občutek, ki ga ljudje občutimo, ko smo popolnoma vključeni v izvajanje določene aktivnosti.

Za zanos je značilno posebno zavestno stanje, ki ga povzročijo jasno opredeljeni cilji, nedvoumne povratne informacije in občutek nadzora nad okoljem, v katerem se posameznik osredotoči zgolj na zaznavanje pomembnih dražljajev, nepomembne zaznave in misli pa filtrira (Csikszentmihalyi, 1975; Wu et al., 2011). V zanosu ljudje izkusimo globoko veselje, ustvarjalnost in popolno vključenost v življenje. Tovrstnemu izkustvu pravimo tudi optimalno izkustvo (Csikszentmihalyi, Kolo & Baur, 2004). Besedi zanos in optimalno izkustvo pogosto uporabljamo izmenično (Fullagar & Kelloway, 2009).

Optimalno izkustvo, ki ga opišemo s stanjem zanosu in ki vključuje jasen cilj, takojšnje povratne informacije, ravnotežje med izzivom in sposobnostmi posameznika, koncentracijo, občutek nadzora, radovednost, posebno stanje zavesti in notranje interese, je mogoče izkusiti in doseči pri izvajanju različnih aktivnosti (Wan & Chiou, 2006). Za stanje zanosu je značilno: »prosto usmerjanje pozornosti, odsotnost distresa in distrakcije, stapljanje dejavnosti in zavesti, visoka stopnja izvežbanosti, jasni cilji in povratne informacije, občutek popolne kontrole, transformiranje časa ter odsotnost samozavedanja« (Musek, 2007, str. 316). Distres je negativni stres, ki povzroča negativne učinke, do katerih pride zaradi dolgotrajnega, močnega in ponavljajočega se stresa, s katerim se posameznik ni sposoben spopasti, saj so njegove sposobnosti manjše od zahtev (Selye, 1975).

Kowal in Fortier (2000) sta v svojem članku opredelila zanos kot pozitivno čustveno posledico situacijske samodoločenosti (angl. *self-determination*), ene izmed najbolj celostnih in empirično podprtih teorij motivacije, ki poudarja posameznikovo naravno težnjo k aktivnemu delovanju in psihološki rasti. Stanje zanosu je »povezano z intrinzično motivacijo, zanj je značilno uživanje brez skrbi in brez dolgočasje in je morda na trenutke povezano celo z disociativnimi stanji, zlasti z občutji spremenjenosti zavestnega doživljanja in doživljanja časa« (Musek, 2007, str. 316).

Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se je potrebno za kontinuirano doživljanje zanosu nenehno razvijati in odkrivati nova znanja, kajti posameznik ne more dolgo doživljati optimalnega izkustva pri izvajanju aktivnosti iste zahtevnosti. Če se zahtevnost aktivnosti ne spremeni, postanemo zelo kmalu zdolgočaseni ali frustrirani. Zdolgočasenost ali frustracija nas silita, da razvijamo svoje sposobnosti, ki nam bodo omogočile ponovno doživljanje zanosu (Csikszentmihalyi, 1991). Do zanosu pride v področju optimalnega izkustva, ki se nahaja med področjem udobja, ko smo zdolgočaseni, ter med področjem stresa, ko smo frustrirani, in zato pridobivamo nova znanja, ki nam bodo omogočila ponovno doseganje potrebnega ravnotežja in doživljanje zanosu.

Slika 1: Zanos in optimalno izkustvo



Bakker (2005) je eden redkih avtorjev, ki je empirično preučeval koncept zanosu v delovnem okolju. Avtor je opredelil zanos kot kratkoročno vrhunsko izkušnjo (angl. *peak experience*) pri delu, za katero je značilna popolna absorpcija, uživanje pri delu in notranja delovna motivacija. Absorpcija se nanaša na stanje popolne osredotočenosti na delo (Csikszentmihalyi, 1991). Zaposleni, ki pri opravljanju dela doživljajo zanos, so popolnoma zatopljeni v svoje delo, čas jim »leti« in pri izvajanju delovne aktivnosti pozabijo na vse, kar se dogaja okoli njih (Bakker, 2005).

Posledica zanosu pri delu je uživanje in doživljanje zadovoljstva pri delu. Zaposleni, ki na delovnem mestu doživljajo zanos, pozitivno ocenjujejo kakovost svojega delovnega življenja (Veenhoven, 1984). Notranja delovna motivacija se nanaša na potrebo po opravljanju aktivnosti, povezanih z delom, in sicer z namenom doživeti užitek in zadovoljstvo pri izvajanju aktivnosti (Deci & Ryan, 1985).

Zanos je konstrukt, s katerim pojasnimo vedenje ljudi, ki imajo radi svoje delo (Quinn, 2005; Koufaris, 2003). Koufaris (2003) meni, da je zanos preširoko in slabo opredeljen, saj so ga različni avtorji operacionalizirali, preizkušali in uporabljali na številne načine. V Tabeli 1 so prikazane analize različnih modelov zanosu, uporabljenih v preteklih raziskavah (Ho & Kuo, 2010). Quinn (2005) pravi, da je zelo težko razumeti zanos in njegovo delovanje, saj ne obstaja usklajen pristop k modeliranju odnosov med dimenzijami. Isti konstrukt je lahko, glede na avtorjevo presojo, povzročitelj, predhodnik ali posledica zanosu (Quinn, 2005).

Tabela 1: Analiza različnih modelov zanosa

KONSTRUKT	DEJAVNIKI/RAZISKOVALCI
Avtonomija	Občutek nadzora (Trevino & Webster, 1992) Združitev aktivnosti in zavesti (Csikszentmihalyi, 1997) Občutek potencialnega nadzora (Csikszentmihalyi, 1997) Sposobnosti in nadzor (Hoffman & Novak, 1996) Nadzor (Hsu & Lu, 2004)
Koncentracija	Usmerjanje pozornosti na aktivnost (Trevino & Webster, 1992) Jasni cilji in povratne informacije (Csikszentmihalyi, 1997) Koncentracija in osredotočenost (Csikszentmihalyi, 1997) Izguba samozavedanja (angl. <i>self-consciousness</i>) (Csikszentmihalyi, 1997) Izguba občutka za čas (Csikszentmihalyi, 1997) Popačenje časa (Wu & Chang, 2005) Osredotočena pozornost (Hoffman & Novak, 1996) Popolna vključenost (Hsu & Lu, 2004) Koncentracija (Hsu & Lu, 2004)
Dražljaji	Radovednost (Trevino & Webster, 1992) Izzivi in prebujanje (Hoffman & Novak, 1996) Usklajenost izzivov in sposobnosti (Csikszentmihalyi, 1997) Samokrepitev (anlg. <i>self-reinforcing</i>) (Hoffman & Novak, 1997) Užitek (angl. <i>enjoyment</i>) (Hsu & Lu, 2004; Wu & Chang, 2005) Avtotelična izkušnja (Csikszentmihalyi, 1997)
Notranja motivacija	Intrinzično zanimanje (Trevino & Webster, 1992) Intrinzični užitek (Hoffman & Novak, 1997) Intrinzični interes (Hsu & Lu, 2004)

Vir: L. A. Ho & T. H. Kuo, *How Can One Amplify the Effect of E-learning? An Examination of High-Tech Employees' Computer Attitude and Flow Experience*, 2010, str. 25.

Najbolj ambiciozen poskus opisa, merjenja in razvijanja modela zanosa predstavljajo dela avtorjev (npr. Marsh & Jackson, 1999; Martin & Jackson, 2008), ki opredelijo zanos kot psihično stanje, v katerem posameznik izkusi vseh devet elementov zanosa. Elementi oziroma dimenzije zanosa so pokazatelji stanja zanosa. Dimenzije zanosa so podrobneje opredeljene v naslednjem poglavju.

2.2 Dimenzije zanosa

Csikszentmihalyi (1975) je opredelil devet dimenzij zanosa: ravnovesje med izzivom in sposobnostmi; zlitje z izvedbo; jasnost ciljev; nedvoumnost povratnih informacij; popolna osredotočenost; občutek nadzora; izguba samozavedanja; spremenjeno doživljanje časa; in avtoteličnost izkušnje (angl. *autotelic experience*). Navedene dimenzije so postale zelo pomemben dejavnik zanosa, delno tudi zato, ker jasno poudarjajo tiste dejavnike, ki so povezani z notranjim izkustvom in zunanjimi okoljskimi dejavniki, vključno z dinamično povezavo in

interakcijo med nalogo ter posameznikovo motivacijo in sposobnostmi (Chen, Wigand & Nilan, 1999). Ob doživljanju zanos je prisotna vsaj ena dimenzija, ponavadi pa so prisotne vse (Avsec, 2011).

Devet dimenzij zanos lahko razvrstimo v tri faze: predhodna faza, faza izkušnje in faza učinkov (Chen et al., 1999). *Predhodna faza* vključuje dojemanje jasnih ciljev, takojšnje povratne informacije ter ravnovesje med izzivom in sposobnostmi. Faza opisuje kvalifikacijske dejavnike aktivnosti, ki so potrebni za doseganje zanos (jasni cilji, takojšnje povratne informacije), in pogoje (ravnovesje med izzivom in sposobnostmi), ki izzovejo nastanek optimalnega izkustva. *Faza izkušnje* je sestavljena iz združitve aktivnosti in zavedanja, koncentracije ter občutka potencialnega nadzora. Ta faza opisuje tiste značilnosti, ki jih med zanosom zaznamo. Zadnja faza, *faza učinkov*, vključuje izgubo samozavedanja, izkrivljeno doživljanje časa in izkušnje, ki postanejo avtotelične. Izraz avtoteličnost izkušnje opisuje samonagrajevalno moč doživljanja zanos (Avsec, 2011). Faza učinkov torej opisuje posameznikove notranje izkušnje, s poudarkom na učinkih, ki se pojavijo po doživljanju zanos (Chen et al., 1999).

2.2.1 Ravnoesje med izzivom in sposobnostmi

Zanos se ponavadi pojavi takrat, kadar so posameznikove sposobnosti v celoti vključene v premagovanje obvladljivih izzivov (Csikszentmihalyi, 1997b). Optimalno izkustvo navadno vključuje ravnotežje med posameznikovimi sposobnostmi in priložnostmi za delovanje. Zanos je ravnotežje med izzivom in sposobnostmi, ki se najpogosteje pojavi pri aktivnostih z določenim ciljem in pravili, ki zahtevajo vlaganje psihične energije, napora, določenih spretnosti in veščin (Avsec, 2011).

Sposobnosti se nanašajo na posameznikovo zmožnost reševanja nalog, s katerimi se srečuje v času izvajanja dejavnosti, medtem ko izziv predstavlja stopnjo, do katere se posameznik težko spopada z zadanimi nalogami (Shin, 2006). Uravnoteženost izziva in sposobnosti je pogoj za doživljanje zanos, ne glede na to, ali gre za glasbene, akademske, športne, čustvene ali kakršne koli druge izzive (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

Prvotni model zanos je predvideval, da je zanos mogoč samo takrat, kadar sta izziv in sposobnost v ravnovesju (Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanos ne more priti (Jones, Hollenhorst, Perna & Selin, 2000). Slika 2 prikazuje model zanos z vidika dimenzije izziva in sposobnosti. Apatija nastopi takrat, kadar so izzivi in posameznikove sposobnosti uravnoteženi na nizki ravni. Model zanos z vidika dimenzije izziva in sposobnosti predvideva, da anksioznost nastopi takrat, kadar zaznamo, da je izziv previsok glede na naše sposobnosti. Koncept zaupanja in subjektivna ocena izzivov in sposobnosti imata ključno vlogo pri premiku iz anksioznosti v zanos (Jackson & Hanin, 2000). Ravnoesje med zaznanimi sposobnostmi in izzivi je zelo občutljivo, saj lahko preveliko zaupanje v lastne sposobnosti (glede na izziv) povzroči prehod posameznika iz stanja zanos v dolgočasje (Jackson & Hanin, 2000).

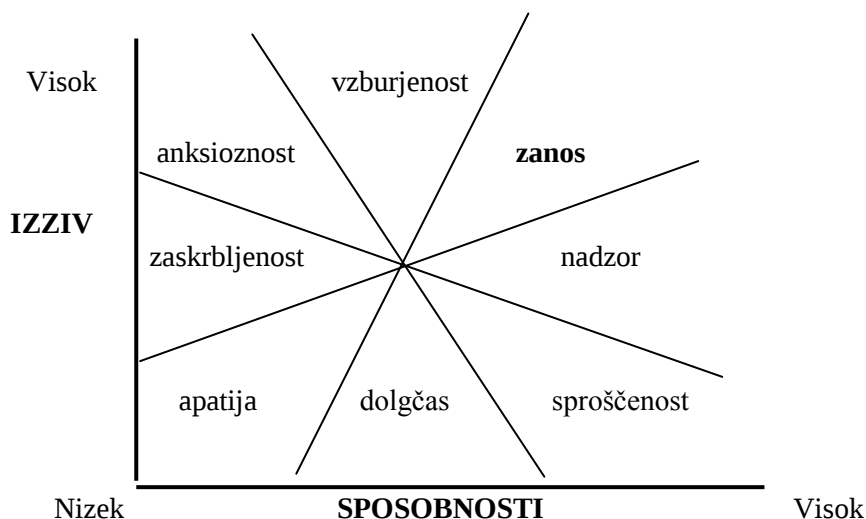
Slika 2: Model zanosa z vidika dimenzije izziva in sposobnosti



Vir: M. Csikszentmihalyi, *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, 1997b, str. 30; A. Avsec, *Zanos*, 2011, str. 9.

V Sliki 3 so prikazane vrste občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti, ki v odvisnosti od razmerja med izzivom in sposobnostmi določajo kakovost izkušnje (Csikszentmihalyi, 1997b; Avsec, 2011). Kadar so izzivi glede na posameznikove sposobnosti, previsoki, postanejo posamezniki frustrirani, nato zaskrbljeni in sčasoma anksiozni. Izzivi, ki so glede na posameznikove sposobnosti prenizki, posameznika na začetku sproščajo, nato pa dolgočasijo. V primeru, ko sta izziv in sposobnost posameznika nizki, to povzroči apatičnost. Občutje zanosa nastopi, kadar so izzivi usklajeni in v ravnotežju s posameznikovimi sposobnostmi (Csikszentmihalyi, 1997b).

Slika 3: Vrste občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti



Vir: M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, 1997b, str. 31; Avsec, *Zanos*, 2011, str. 7.

Wu in Liang (2011) pravita, da je zanos stanje, ki je zelo podobno vrhunski izkušnji. Glavna razlika med vrhunsko izkušnjo in zanosom je ta, da je vrhunska izkušnja navadno zaznana, dovzetna in pasivna, medtem ko v zanosu posameznik aktivno sodeluje v interakciji z okoljem,

ki zahteva uporabo posameznikovih spretnosti (Keller & Bless, 2008). Glavna značilnost teorije zanosa je osredotočenost na sposobnosti in njihovo uporabo pri izzivih iz okolja. Kadar sta posameznikova sposobnost in izziv iz okolja v ravnovesju, to omogoča, da posameznik doseže visoko stopnjo koncentracije, ki vodi v zlitje z izvedbo, in da izkusi veselje pri opravljanju specifične naloge (Csikszentmihalyi, 1975).

2.2.2 Zlitje z izvedbo

Zlitje z izvedbo je ena najbolj značilnih dimenzij zanosa, ki jo posamezniki najpogosteje opisujejo, ko jih vprašamo o zanosu (Avsec, 2011). Popolna osredotočenost, ki je prav tako dimenzija zanosa, povzroči, da se prenehamo zaznavati ločeno od aktivnosti in občutimo zlitje z izvedbo aktivnosti (Jackson & Hanin, 2000). Posamezniki sebe več ne zaznavajo kot objekt, ki je ločen od izvajanih aktivnosti, temveč postaneta posameznik in aktivnost eno. Pri zlitju z izvedbo dualnost med posameznikom in aktivnostjo izgine (Csikszentmihalyi, 1992). Dimenzija zlitja z izvedbo je stanje popolne prevzetosti, zanesenosti nad izvajanjem aktivnosti, in prav iz občutka zanesenosti, ki ga doživimo v primeru zlitja z izvedbo, izvira ime teorije zanosa.

Kadar se posameznik zlije z izvedbo, nima energije za obdelavo informacij, temveč obdeluje samo tisto, kar ponuja aktivnost. Vsa pozornost je osredotočena samo na ustrezne dražljaje (Csikszentmihalyi, 1991). To nam omogoča popolno vključenost v izvajanje aktivnosti. Izvajanje aktivnosti postane spontano, lahkotno, skoraj avtomatično, zavedamo se samo tistega, kar počnemo (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahkotnosti pri izvajanju aktivnosti je prisoten tudi v primeru, kadar sta potrebna disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, ki so potrebne za soočanje z izzivi (Delle Fave, Massimini & Bassi, 2010).

Namen zanosa je njegovo kontinuirano doživljanje. Če želijo posamezniki ostati v stanju zanosa, se morajo nenehno razvijati. Občutek doživljanja zanosa posamezniki dojemajo kot nagrado, ki jih sili, da si prizadevajo za izboljšanje lastnih sposobnosti, katere jim bodo omogočale vzdrževanje stanja zanosa (Eccles & Wigfield, 2002). Zlitje z izvedbo sicer da občutek lahkotnosti izvajanja aktivnosti, vendar ravno zaradi potrebe po kontinuiranem doživljanju zanosa temu ni tako. Zanos pogosto zahteva fizične napore ali zelo disciplinirane mentalne aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991). Zanos se ne zgodi brez uporabe kvalificiranih sposobnosti. Zlitje z izvedbo omogoča, da posameznik zazna izvajanje aktivnosti kot lahkotno, vendar je zanos rezultat nenehnega razvijanja, usposabljanja in discipline, ki nam omogoča kontinuirano doživljanje zanosa (Csikszentmihalyi, 1997b).

2.2.3 Jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij

Csikszentmihalyi (1991) skupaj obravnava dimenzijo jasnosti ciljev in dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij, zato jih bom tudi sama obravnavala skupaj. Avtor meni, da predstavljata jasnost ciljev in nedvoumnost povratnih informacij razlog, da lahko občutimo popolno vključenost v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991). Poznavanje ciljev, priprave in

načrtovanje, zavedanje in razumevanje najmanjših detajlov, potrebnih za uspešen rezultat, predstavljajo osnovo za doživljanje zanosa (Fritz & Avsec, 2007).

Zanos se namreč pojavi takrat, kadar imajo posamezniki jasne cilje in jasno predstavo o tem, kako bodo te cilje dosegli (Csikszentmihalyi, 1992). Posamezniki morajo vedeti, kaj želijo doseči. Jasen cilj jim omogoča, da se osredotočijo zgolj na izvajanje pomembnih aktivnosti (Delle Fave et al., 2010). V stanju zanosa posameznik točno ve, kaj mora storiti, saj se mu v vsakem trenutku izvajanja aktivnosti pojavlja jasen namen izvajanja, ki vzdržuje posameznikovo povezanost z nalogo (Jackson & Hanin, 2000, Fritz & Avsec, 2007). Jasni cilji omogočajo, da je posameznik popolnoma osredotočen na nalogo (Avsec, 2011).

Posameznik, ki je v zanosu, nenehno ocenjuje svojo uspešnost izvajanja aktivnosti in na ta način dobiva nedvoumne povratne informacije, ki mu dajo jasno sliko o nadaljnjih aktivnostih, potrebnih za izvedbo, da bo končni cilj dosežen (Jackson & Hanin, 2000). Določeni cilji zahtevajo izvajanje aktivnosti, ki lahko trajajo daljše obdobje. Pri tovrstnih aktivnostih so jasni cilji in nedvoumne povratne informacije izjemno pomembne. Posameznik se mora pri izvajanju aktivnosti, ki trajajo daljše obdobje, naučiti postavljati cilje ter prepoznati in meriti povratne informacije tovrstnih aktivnosti, kajti v nasprotnem primeru v izvajanju aktivnosti ne bo užival (Csikszentmihalyi, 1991).

Navadno si posamezniki postavijo določene notranje kriterije in specifične cilje, ki jih bodo pripeljali do končnega cilja. Če je naš cilj povzpeti se na Triglav, bomo z vsako sekundo hoje vedeli, da smo korak bližje našemu cilju, kar nas bo spodbudilo, da nadaljujemo s hojo, dokler ne pridemo do cilja. Iz sekunde v sekundo bomo torej dobivali povratne informacije, da smo bližje cilju, kar nam bo predstavljalo užitek. Csikszentmihalyi (1991) pravi, da vsaka povratna informacija posamezniku predstavlja določen užitek, saj je logično povezana s ciljem, ki ga želimo doseči. Cikel jasnih specifičnih ciljev in jasnih, nedvoumnih in hitrih povratnih informacij se v stanju zanosa nenehno izvaja.

2.2.4 Popolna osredotočenost

Popolna osredotočenost na aktivnost je najjasnejši indikator stanja zanosa ter največkrat omenjena in preučevana dimenzija zanosa (npr. Jackson & Hanin, 2000; Shin, 2006; Csikszentmihalyi, 1991; Wu et al., 2011; Zaman et al., 2010; Koufaris, 2003; Quinn, 2005). Naše misli nenehno obdelujejo informacije iz okolja, kar lahko povzroči nezadovoljstvo in ovira učinkovito delovanje. V stanju zanosa vsakdanje misli in čuti izginejo (Stutler, 2011). Posamezniki so popolnoma osredotočeni zgolj na izvajanje aktivnosti, zato pri izvajanju aktivnosti odmislijo vse irelevantne informacije, ki bi jih lahko pri tem ovirale (Csikszentmihalyi, 1991).

Popolna osredotočenost na nalogo, ki jo v stanju zanosa občutimo, nas oddalji od običajnih skrbi in vodi v optimalno delovanje (Jackson & Hanin, 2000). Kadar smo popolnoma osredotočeni na aktivnost, v zavest spustimo samo določen sklop informacij v določenem časovnem okviru

(Avsec, 2011). V stanju zanosa se posamezniku zdi, da je popolna osredotočenost na nalogo dosežena brez truda, dejansko pa je osredotočenost na nalogo rezultat nenehnega bojevanja za popolno koncentracijo, ki omogoča ignoriranje vseh nepomembnih dejavnikov.

Povečana osredotočenost na nalogo bo zaradi miselnih naporov, ki so potrebni za ohranjanje kompleksnega in dinamičnega stanja zavednosti, hkrati povečala tudi zanos (Beard & Hoy, 2010). Osredotočenost na nalogo vpliva tudi na spremenjeno doživljanje časa in na izgubo samozavedanja. Bolj kot je posameznik osredotočen (koncentriran) na izvajanje aktivnosti, manj je pozoren na čas in na to, kaj si ljudje mislijo o njem (Beard & Hoy, 2010).

2.2.5 Občutek nadzora

Posamezniki, ki so doživeli optimalno izkušnjo, zanos običajno opišejo kot stanje, v katerem so imeli občutek nadzora nad izvajanjem aktivnosti, ali bolj natančno, kot stanje, v katerem jih ni skrbelo, da bodo izgubili nadzor, kar je zelo značilno za mnoge situacije v vsakdanjem življenju (Csikszentmihalyi, 1991). Občutek nadzora je povezan z optimalnimi izkušnjami, vendar absolutnega nazora nad situacijo dejansko ni mogoče doseči (Fritz & Avsec, 2007). Posamezniki v stanju zanosa nimajo popolnega nadzora nad aktivnostjo. Če bi ga imeli, bi to pomenilo, da so posameznikove sposobnosti večje od zadanega izziva, torej posameznik ne bi bil v zanosu (Jackson & Hanin, 2000).

Bolj kot za občutek popolnega nadzora nad situacijo gre tukaj za občutek samonadzora (Avsec, 2011). V stanju zanosa je najpomembnejše to, da posamezniki posedujejo znanje, ki jim omogoča, da imajo stvari pod nadzorom. Možnost, da imajo aktivnost pod nadzorom, daje posameznikom občutek varnosti in gotovosti, kar je v nasprotju z vsakodnevnimi aktivnostmi, na katere ne morejo vplivati (Delle Fave et al., 2010). O občutku nadzora so poročali tudi posamezniki, ki so doživljali optimalno izkustvo pri izvajanju aktivnosti, ki je vključevala resna tveganja in ki so jih zunanji opazovalci označil kot zelo nevarna (Csikszentmihalyi, 1997b). Aktivnost, v kateri je mogoče zagotoviti odsotnost skrbi o morebitnem neuspehu in ki ima hkrati tudi jasne cilje, nenehne nedvoumne povratne informacije o uspešnosti delovanja in v kateri je mogoče doseči ravnesje med izzivi in spretnostmi, zelo pogosto povzroča stanje zanosa (MacDonald et al., 2006).

Občutek nadzora pri izvajanju prijetnih aktivnosti lahko povzroči, da postane posameznik od tega občutka odvisen in tako izgubi svobodo pri določanju vsebine zavesti. Izvajanje prijetnih aktivnosti, ki povzročajo zanos, ima potencialno nevaren vidik (Csikszentmihalyi, 1991). Stanje zanosa, ki omogoča ustvarjanje reda v mislih, sicer izboljšuje kakovost bivanja, vendar lahko posamezniki postanejo zasvojeni z občutkom nadzora in reda, kar jih lahko ovira pri izvajanju aktivnosti, ki so življenjskega pomena, vendar niso tako obvladljive (Csikszentmihalyi, 1991).

2.2.6 Izguba samozavedanja

Izguba samozavedanja je sedma dimenzija, kjer je pomembna osvoboditev od notranjega glasu, ki se nenehno sprašuje, kakšen je v očeh drugih, ter ali je zadovoljil svoja in tuja pričakovanja (Avsec, 2011). Že iz opisa dimenzije popolne osredotočenosti je razvidno, da posameznik v stanju zanosa zaznava samo pomembne dražljaje, vse irelevantne dražljaje pa odmisli. Izkušnja, v kateri uživamo, ima jasen cilj, pravila in ravnotežje med izzivom in sposobnostmi. Posameznik se v zanosu ne počuti ogroženega, zato lahko odmisli samega sebe in se popolnoma posveti izvajanju aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

Zanos posamezniku omogoča, da je popolnoma vpet v izvajanje aktivnosti, kjer ni prostora za lastne skrbi, skrbi, povezane z mnenji drugih in za spraševanje glede ustreznosti (Jackson & Hanin, 2000). Zaradi dimenzije izgube samozavedanja posameznik izgubi potrebo po vrednotenju in nenehnem preizkušanju tega. Izguba samozavedanja dejansko pomeni, da posameznik izgubi zavedanje o samem sebi kot o nekom, ki je ločen od sveta okoli sebe. Pojavi se občutek povezanosti z okoljem (Delle Fave et al., 2010).

To ne pomeni, da se posameznik ne zaveda, kaj se dogaja v njegovem telesu in mislih. To pomeni, da posameznik potisne koncept samega sebe, torej informacije, s katerimi se predstavlja, pod prag zavedanja (Csikszentmihalyi, 1991). Dejstvo, da posameznik ni okupiran sam s sabo, mu omogoča, da razširi koncept o tem, kdo pravzaprav je. Optimalno izkustvo omogoča rast posameznikovega samozavedanja, vendar le v primeru, kadar prihaja do interakcije s prijetno izkušnjo, ki ponuja netrivialne izzive, kateri zahtevajo konstantno perfekcijo sposobnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

2.2.7 Spremenjeno doživljanje časa

Dimenzija spremenjenega doživljanja časa je v kvalitativnih raziskavah najmanjkrat omenjena dimenzija zanosa. Trenutne raziskave niso pokazale močne povezanosti med dimenzijo spremenjenega doživljanja časa in med drugimi dimenzijami (Jackson & Hanin, 2000). Jackson in Hanin (2000) pravita, da bi bilo potrebno v prihodnjih raziskavah bolj podrobno raziskati, kakšna je povezava med spremenjenim doživljanjem časa in fizičnimi aktivnostmi.

Načeloma velja, da posamezniki v stanju zanosa spremenjeno doživljajo čas (Fullagar & Mills, 2008). Tisti, ki so izkusili stanje zanosa, so poročali, da se jim je čas pri doživljanju optimalnega izkustva bodisi ustavil, upočasnil, ali pa da je tekel veliko hitreje, kot so pričakovali (Fritz & Avsec, 2007). Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanosa.

Avtor kot primer navaja delo izjemnega kirurga, ki lahko med izvajanju operacije, ki mu omogoča doživljanje zanosa, pove natančen čas, ne da bi pri tem pogledal na uro. V konkretnem primeru občutek za čas kirurgu predstavlja zelo pomemben izziv, saj navadno izvaja več operacij hkrati, zato je natančno dojetje časa bistvenega pomena. Zdi se, da dimenzija spremenjenega

doživljanja časa ni pomembna dimenzija zanosa, vendar nam odsotnost časovnega pritiska prinese dodatno veselje, ki ga občutimo v stanju popolne vključenosti v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

2.2.8 Avtoteličnost izkušnje

Avtoteličnost izkušnje je besedna zveza, ki jo je Csikszentmihalyi (1991) uporabil, da je opisal samonagrajevalno moč doživljanja zanosa (Avsec, 2011). Posameznik izvaja avtotelično aktivnost zaradi nje same. Izvajanje tovrstne aktivnosti samo po sebi zagotavlja nagrado v obliki užitka (Jackson & Hanin, 2000). Dimenzija avtoteličnosti izkušnje je končni produkt preostalih dimenzij (Csikszentmihalyi, 1991). Izvajanje aktivnosti v zanosu je razumljeno kot notranje nagrajevanje. Avtoteličnost izkušnje dejansko pomeni, da aktivnost izvajamo zato, ker se nam zdi zanimiva in v njej uživamo, zato za njeno izvajanje ne pričakujemo zunanje nagrade (Delle Fave et al., 2010).

Ko gre za avtotelično izkušnjo, je posameznik pozoren na aktivnost zaradi nje same, kadar pa izkušnja ni avtotelična, je posameznikova pozornost osredotočena na posledice izvajanja aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991). Aktivnosti, v katerih uživamo, niso naravne, temveč zahtevajo trud. Prijetna aktivnost postane notranje motivirana takrat, ko začne interakcija med aktivnostjo in posameznikom zagotavljati povratne informacije (Csikszentmihalyi, 1991). Avtotelična izkušnja ali zanos spremeni tok življenja. Odtujenost spremeni v sodelovanje, dolčas nadomesti z uživanjem, nemoč prelevi v občutek nadzora, psihično energijo pa uporablja za razvijanje lastnega jaza in ne za osredotočanje na doseganje zunanjih ciljev (Csikszentmihalyi, 1991).

Določena izkušnja je lahko avtotelična, vendar škodljiva za posameznika ali za druge (Avsec, 2011). Avtotelična izkušnja lahko namreč povzroči antisocialno in tvegano vedenje. Že pri dimenziji občutka nadzora je omenjena možnost odvisnosti od zanosa. Problem odvisnosti se pojavi tudi v zvezi z avtoteličnimi izkušnjami. Avtotelične izkušnje povzročajo tako prijeten občutek, da so posamezniki pripravljeni narediti marsikaj, da ga ponovno doživijo (Csikszentmihalyi, 1991). Za to, da ponovno doživijo avtotelično izkušnjo, so posamezniki pripravljeni: *povišati toleranco* (npr. povečajo vadbo samo zato, da bi ponovno doživeli ta občutek); *se umakniti*, saj lahko v času, ko ne vadijo, nastopijo simptomi anksioznosti in depresivnosti; *izgubiti nadzor*; *žrtvovati svoj čas* za vadbo; *spopadati se s konflikti*, ki nastanejo zato, ker opuščajo druge potrebne aktivnosti; *vztrajati* pri izvajanju avtoteličnih aktivnosti *kljub motnjam* in poškodbam, kar je seveda lahko zelo nevarno (Avsec, 2011).

2.3 Povezava med zanosom in ustvarjalnostjo pri delu

Prvotno sta bila prisotnost in pomen zanosa znanstveno preučevana med slikarji (Csikszentmihalyi, 1992), športniki (npr. Jackson, Kimiecik, Ford & Marsh, 1998; Stein, Kimiecik, Daniels & Jackson, 1995), plesalci (npr. Csikszentmihalyi, 1991), pisatelji (npr. Perry, 1999) in glasbeniki (npr. Bakker, 2005; Fritz & Avsec, 2007; Custodero, 2002). Večina avtorjev

je osredotočenih na raziskovanje doživljanja zanosu pri preživljanju prostega časa ter pri prostovoljnih in športnih aktivnostih (Fullagar & Kelloway, 2009), zelo redka pa so empirična znanstvena preučevanja zanosu pri delu. Zelo malo pozornosti je namenjene doživljanju zanosu v delovnem okolju, vendar lahko tudi aktivnosti, ki jih izvajamo na delovnem mestu, povzročijo stanje zanosu (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock & Randall, 2005; González-Cutre, Sicilia, Moreno & Fernández-Balboa, 2009; Fave & Massimini, 2003).

Dosedanje raziskave so pokazale, da je pri odraslih ljudeh delo najpogostejši vir zanosu (Csikszentmihalyi, 1997b). Ugotovitev dejansko niti ne preseneča, saj imajo ljudje pri opravljanju svojih delovnih nalog pogosto zelo jasno opredeljene cilje in pravila delovanja. Pri opravljanju delovnih nalog dobivajo hitre povratne informacije o uspešnosti dela. Delovne naloge navadno zahtevajo določeno stopnjo koncentracije in osredotočenosti na delo, ki nam omogoča določeno stopnjo kontrole (Csikszentmihalyi, 1997a). Iz napisanega je razvidno, da je pri izvajanju delovnih nalog prisotnih kar nekaj dimenzij zanosu.

Eisenberger et al. (2005) so ugotovili, da lahko ravnotežje med priložnostmi za izvajanje zahtevnih nalog in sposobnostmi zaposlenih koristi tako zaposlenim kot tudi njihovim organizacijam. Za zaposlene, ki pri izvajanju svojih delovnih nalog doživijo zanos, so značilni pozitivno razpoloženje, visoka stopnja zadovoljstva, nenehno iskanje izzivov ter visoka samozavest, kar hkrati vpliva tudi na organizacijo, saj se poveča predanost delu in organizacijska spontanost (Ceja & Navarro, 2011). Zaposleni so tako na delovnem mestu bolj srečni in zato dlje časa aktivno delajo (Csikszentmihalyi, 2004).

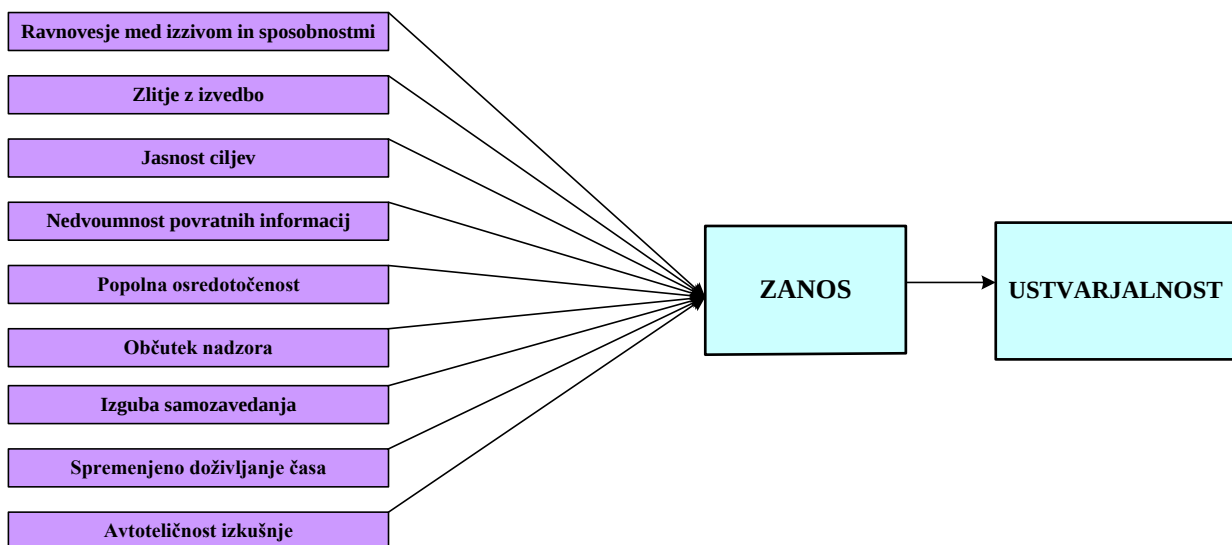
Posamezniki, ki so zelo odločni, učinkoviti pri delu in pogosto doživljajo zanos, vidijo več priložnosti za popolno vključenost v izvajanje zelo zahtevnih nalog (Baumann & Scheffer, 2010). Zaposleni, ki nenehno iščejo izzive, morajo biti fleksibilni, odprti za nove možnosti, iskati novosti, biti radovedni, radi eksperimentirati in biti zelo prilagodljivi (Ceja & Navarro, 2011; Csikszentmihalyi, 1991). Slednje značilnosti so značilne tudi za ustvarjalne zaposlene.

Zanos je funkcionalno stanje, ki samo po sebi spodbuja delovanje, hkrati pa so zaposleni, ki doživljajo optimalno izkustvo, bolj motivirani za izvajanje nadaljnjih dejavnosti (Engeser & Rheinberg, 2008). Tudi Csikszentmihalyi in LeFevre (1989) sta v svoji raziskavi ugotovila, da so zaposleni, ki so v zanosu, bolj motivirani za delo. Csikszentmihalyi (1997a) je ugotovil, da je zanos osrednja komponenta, ki vpliva na izjemno ustvarjalno delo umetnikov, znanstvenikov in na ustvarjalnost pri izvajanju vsakodnevnih življenjskih aktivnosti. Zanos spodbuja občutek uživanja pri delu, osredotočenosti na nalogo in notranjo motivacijo za izvajanje naloge ter tako spodbuja ustvarjalnost (Sosik, Kahai & Avolio, 1999).

Številne raziskave so pokazale, da je zanos povezan s pozitivnim razpoloženjem (Eisenberger et al., 2005; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Fullagar in Kelloway (2009) sta ugotovila, da so bili tisti študentje, ki so doživeli zanos, bolj pozorni, veseli, navdušeni in vpleteni v izvajanje aktivnosti, torej so bili bolj pozitivno razpoloženi. Pozitivno razpoloženje pa pozitivno vpliva na spodbujanje ustvarjalnega mišljenja (Fullagar & Kelloway, 2009).

Zanos torej vpliva na večjo učinkovitost in ustvarjalnost zaposlenega (glej Slika 4). Posameznik v stanju zanosu ne zaznava globokega veselja. V stanju zanosu posameznik zaznava in čuti samo to, kar je relevantno za dejavnost, ki jo opravlja, vse ostalo je zanj distrakcija. V zelo kratkem času po doživljanju zanosu občuti posameznik tudi pozitivne učinke izvajanja aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1997a; Mathwick & Rigdon, 2004). Chen (2006) je v svoji raziskavi ugotovil, da so pozitivni učinki in prijetni občutki posledice doživljanja zanosu. Pozitivni učinki so pogosto povezani s težnjo po samodejnem ukrepanju in povzročijo hitrejši prehod od posameznikove namere, da izvede aktivnost, do dejanske izvedbe aktivnosti (Baumann & Scheffer, 2010).

Slika 4: Zanos in ustvarjalnost



Eisenberger et al. (2005) so ugotovili, da so zaposleni, ki doživljajo zanos na delovnem mestu, bolj pozitivno rapoloženi pri opravljanju aktivnosti. Tudi Chen et al. (1999) so v svoji raziskavi prišli do podobnih ugotovitev, in sicer, da so posamezniki, ki so doživeli zanos med uporabo spleta, doživeli tudi pozitivne vplive. Pozitivni vpliv lahko opredelimo kot doživljanje pozitivnih čustvenih stanj kot so veselje, radovednost, navdušenje in zaupanje, ki spodbujajo posameznika, da pridobiva in razvija nova znanja in spretnosti (Zaman et al., 2010; Graham, 2008).

Ghani in Deshpande (1994) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je zanos povezan z raziskovalnim vedenjem. Posledica doživljanja zanosu je torej tudi raziskovalno vedenje, za katerega je značilna radovednost, povečan interes za učenje in raziskovalno razmišljanje (Hoffman & Novak, 1996). Radovednost je ključna značilnost ustvarjalnih posameznikov, saj ga usmerja v iskanje novosti in izzivov, ki sprožijo raziskovalno vedenje (Wu et al., 2011). Če želimo biti ustvarjalni, se moramo naučiti uživati v tem, da smo radovedni (Csikszentmihalyi, 1997a).

Raziskovalno vedenje se nanaša na povečano zanimanje za dejavnosti, kar je posledica doživljanja zanosu (Novak et al., 2000). Posameznik, ki pri izvajanju določene aktivnosti doživi optimalno izkustvo, bo želel raziskati tudi druga področja izvajane dejavnosti, z namenom, da bi ponovno doživel zanos (Csikszentmihalyi, 1992). Koufaris (2003) je v svoji raziskavi ugotovil,

da je do nenačrtovanih nakupov s strani spletnih obiskovalcev prišlo zato, ker so obiskovalci uživali v raziskovanju spletnih strani.

Pozitivni vplivi in raziskovalno vedenje posameznikom omogočajo, da najdejo ustvarjalne rešitve, torej vodijo v ustvarjalnost (Amabile et al., 2005). Zanos povzroča pozitivne vplive (Chen et al., 2000; Eisenberger et al., 2005; Novak et al. 2000; Ghani & Deshpande, 1994), pozitivni vplivi pa vodijo v ustvarjalnost (Amabile et al., 2005; Isen et al., 1987), zato lahko upravičeno sklepamo, da zanos vpliva na ustvarjalnost. Če želimo spodbujati ustvarjalnost, moramo torej vedeti, kaj spodbuja zanos.

3 DEJAVNIKI SPODBUJANJA ZANOSA IN OPTIMALNEGA IZKUSTVA PRI DELU

S pomočjo sistematičnega pregleda literature sem identificirala tudi dejavnike spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva pri delu, ki so jih raziskovali avtorji pregledanih člankov. S sistematičnim pregledom literature sem identificirala zgolj pet dejavnikov spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva pri delu, zato sem dejavnike spodbujanja iskala tudi s pomočjo splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa in metode deskripcije. Poglavje torej deloma predstavlja drugi del sinteze sistematičnega pregleda literature (glej Priloga 1), deloma pa je rezultat splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa in metode deskripcije.

Do zanosu lahko pride po naključju zunanjih ali notranjih pogojev, vendar je veliko bolj verjetno, da bo zanos posledica strukturirane aktivnosti ali posameznikove sposobnosti oziroma kombinacije obeh (Csikszentmihalyi, 1991). Številne študije so pokazale, da se stanje zanosu razlikuje glede na značilnosti povezanih dejavnosti in njihove vloge v vrednostnem sistemu posameznikov in njihovega družbenega okolja (Fave, 2009). Posamezniki in njihovo okolje so tisti, ki lahko vplivajo na doživljanje zanosu in optimalnega izkustva. Pomemben del družbenega okolja zaposlenega predstavlja tudi organizacija, ki ima pomembno vlogo pri spodbujanju ali zaviranju doživljanja zanosu in optimalnega izkustva posameznika pri delu. V nadaljevanju bom zato opisala dejavnike spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni posameznika in na ravni neposrednega vodje.

3.1 Na ravni posameznika

V Tabeli 2 so predstavljeni dejavniki spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni posameznika, ki sem jih identificirala s pomočjo sistematičnega pregleda literature ter s pomočjo splošne raziskovalne metode. V nadaljevanju poglavja so podrobneje opredeljeni tisti dejavniki, ki so se izkazali za najpogostejše omenjene in najbolj relevantne dejavnike spodbujanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni posameznika.

Tabela 2: Dejavniki spodbujanja zanos in optimalnega izkustva na ravni posameznika

DEJAVNIKI	UGOTOVITVE RAZISKAV
Igrivost in izzivi (angl. <i>playfulness, challenge</i>) (Wu & Liang, 2011)	Izzivi in igrivost pozitivno in značilno vplivata na doživljanje zanos. Igrivost je, takoj za izzivom, drugi najpomembnejši dejavnik doživljanja optimalnega izkustva pri turistih. Igrivost so avtorji opisali kot pozitivne osebnostne lastnosti, ki pozitivno vplivajo na turistovo doživljanje zanos.
Situacijska motivacija (angl. <i>situational motivation</i>) (Kowal & Fortier, 2000)	Situacijska motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanos. Na podlagi rezultatov raziskave lahko domnevamo, da je samodoločitvena motivacija tihi napovedovalec zanos.
Harmonična strast (Forest, Mageau, Sarrazin & Morin, 2011)	Harmonična strast je pozitivno povezana z duševnim zdravjem, tremi elementi zanos (osredotočenost, nadzor, avtotelična izkušnja) in vitalnostjo. Obsesivna strast pa je negativno povezana z duševnim zdravjem in je slabo, vendar pozitivno napovedala avtotelične izkušnje.
Občutek nadzora in notranji interesi (Ho & Kuo, 2010)	Občutek nadzora in notranja motivacija sta pri odraslih e-učencih najvplivnejši dimenziji zanos, ki pozitivno vplivata na intenzivnost njihovega doživljanja zanos.
Privlačnost in interaktivnost (Xia Skadberg & Kimmel, 2004)	Dva dejavnika neposredno vplivata na doživljanje zanos: privlačnost spletne strani in interaktivne prednosti spletne strani.
Notranji lokus kontrole (Keller & Blomann, 2008)	Notranji lokus kontrole je močno povezan z doživljanjem zanos.
Osebna in družbena interakcija (Choi & Kim, 2004)	Primerna osebna in družbena interakcija lahko spodbudi doživljanje zanos. Ustrezni cilji, izvajalci in povratne informacije omogočajo večjo osebno interakcijo. Družbeno interakcijo lahko spodbujamo s primernimi komunikacijskimi orodji.
Dvosmerna komunikacija (Trevino & Webster, 1992)	Dvosmerna komunikacija v postopku interakcij poveča stanja zanos.
Notranja motivacija (Deci & Ryan, 1985)	Notranja motivacija in zanos sta močno povezana.
Avtotelična osebnost (Asakawa, 2004)	Obstajajo avtotelične osebnosti ali tipi osebnosti, ki pozitivno vplivajo na nagnjenost k izkušanju zanos.
Zadovoljstvo uporabnikov (Ghani & Deshpande, 1994)	Zanos je tesno povezan z zadovoljstvom računalniških uporabnikov in s sprejemanjem informacijske tehnologije.
Samodoločenost (Kowal & Fortier, 1999)	Raziskava je pokazala, da so plavalci, ki so bili motivirani na samodoločen način, torej so se vključevali v aktivnosti zaradi lastne koristi ter užitka in zadovoljstva ob izvajanju aktivnosti, poročali o zelo visoki stopnji zanos.
Zaznana kompetentnost (Jackson & Roberts, 1992)	Zaznana lastna kompetentnost je pozitivno povezana z zanosom.
Uživanje pri delu (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989)	Zaposleni, ki v svojem delu uživajo, bolj pogosto poročajo o doživljanju zanos pri delu.
Pozitivno dojemanje in uporaba psiholoških sposobnosti (Jackson, Thomas, Marsh & Smethurst, 2001)	Avtorji so ugotovili, da jsta pozitivno dojemanje sebe kot športnika in uporaba psiholoških sposobnosti (npr. sposobnost nadzorovanja pozornosti) povezana z doživljanjem zanos med športniki.
Usmerjenost na nalogo (Novak, Hoffman & Duhachek, 2003)	Raziskava je pokazala, da posamezniki bolj pogosto doživljajo zanos med izvajanjem aktivnosti, usmerjenih v nalogo, kot med izvajanjem rekreativnih aktivnosti, čeprav obstajajo dokazi, da se zanos pojavlja v obeh scenarijih.

3.1.1 Notranja motivacija

Številne raziskave so potrdile pozitivno povezavo med motivacijo in konstrukti, kot sta vključenost v delo in osredotočenost na cilj, ki so pozitivno povezani s stanjem zanosa, zato lahko rečemo, da je notranja motivacija zelo pomemben dejavnik spodbujanja zanosa (Massimini et al., 1988; Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranje motivirano vedenje spodbuja doseganje končnih ciljev in razvijanje kompetenc, potrebnih za izvajanje aktivnosti, ki jih posameznik zazna kot zanimive in prijetne (Eccles & Wigfield, 2002). Notranje motivirani posamezniki izvajajo aktivnosti, ki jih zanimajo in ki so jim v veselje, ter tiste, za katere menijo, da so jih pristojni izvajati, in so zato pri njihovem izvajanju odločni (Keller & Bless, 2008). Visoka stopnja notranje motiviranosti povzroči izjemno zanimanje za izvajanje aktivnosti, kar spodbuja dimenzijo zlitja z izvedbo in posledično doživljanje zanosa in optimalnega izkustva (Deci & Ryan, 1985).

Notranjo motivacijo lahko opredelimo kot opravljanje dejavnosti, ki se nam zdi zanimiva ter prijetna in ki vključuje dejavnike, kot so radovednost, potreba po avtonomiji in želja po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989). Keller in Bless (2008) sta opredelila notranjo motivacijo kot izkustveno stanje, ki nastane pod pogojem jasno opredeljenih ciljev, takojšnjih nedvoumnih povratnih informacij in zaznane usklajenosti med spretnostmi in izzivi. Slednji pogoj je hkrati najpomembnejša in najpogostejše obravnavana dimenzija zanosa (Csikszentmihalyi, 1991).

Kowal & Fortier (2000) sta ugotovila, da situacijska motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosa. Situacijska motivacija se nanaša na motivacijo, ki je prisotna med samim izvajanjem aktivnosti in se šteje za razmeroma nestabilno. Rezultati raziskave so pokazali, da je samodoločitvena motivacija tihi napovedovalec zanosa (Kowal & Fortier, 2000). Deci in Ryan (2000 v Ng, Lonsdale & Hodge, 2010) sta ugotovila, da sta zanos in notranja motivacija močno povezana. Fullagar in Mills (2008) sta raziskovala povezavo med motivacijo in zanosom med študenti arhitekture. Avtorja sta ugotovila, da je notranja motivacija močno povezana z intenzivnejšim doživljanjem optimalnega izkustva. Študentje, ki so študirali arhitekturo zaradi užitka in zadovoljstva, so bili bolj zavzeti za študij.

3.1.2 Avtotelična osebnost

Za posameznika, ki ima avtotelično osebnost, je značilno, da uživa v situacijah, ki se navadno ljudem zdijo neznosne (Csikszentmihalyi et al., 2004). Avtotelično osebnost lahko opredelimo kot povezavo med receptivnimi lastnostmi, kot je odprtost za nove izzive, in aktivnimi lastnostmi, kot je pripravljenost za sodelovanje in vztrajanje pri izvajanju zahtevnih aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1992). Avtotelični posamezniki trdo delajo za to, da si ustvarijo izzive v vsakdanjih nalogah (Eisenberger et al., 2005). Abuhamdeh in Csikszentmihalyi (2009) sta v svoji raziskavi dokazala, da se avtotelična oseba loči od neavtotelične osebe glede na raven notranje motivacije. Asakawa (2004) je ugotovil, da obstajajo avtotelične osebnosti ali tipi osebnosti, ki pozitivno vplivajo na nagnjenost k izkušanju zanosa.

Teorija zanosa opisuje avtoteličnega posameznika kot osebo, ki v dejavnosti sodeluje zaradi lastnih užitkov in ne zaradi zunanje nagrade (Csikszentmihalyi, 1997b; Asakawa, 2004), kar posledično vpliva na dimenzijo avtoteličnosti izkušnje. Avtotelično osebnost imajo posamezniki, ki jih odlikujejo lastnosti kot so radovednost, nenehno iskanje optimalnega izkustva, zanimanje za življenje, vztrajnost in nizka osredotočenost nase (Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989). Za osebe, ki imajo avtotelično osebnost, je značilno, da iščejo privlačne cilje, ki jih lahko dosežejo le z intenzivnim vlaganjem svojega časa, truda ter psihičnih in fizičnih naporov (Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989). Baumann in Scheffer (2010) pravita, da imajo avtotelične osebnosti lastnosti, ki spodbujajo koncentracijo (na primer: vzdržljivost, dosežek) in odprtost za izkušnje (na primer: občutenje, razumevanje). Avtorja pravita, da je o vplivu dejavnika avtotelične osebnosti na zanos znanega zelo malo.

Csikszentmihalyi (1991) je opozoril na velike razlike v pogostosti in intenzivnosti doživljanja zanosa kot znaka avtotelične osebnosti. Avtotelični posameznik je oseba, ki ima močno težnjo po iskanju notranje motivacije in zanosa v svojih vsakodnevnih aktivnostih (Asakawa, 2004). Teorija zanosa predpostavlja, da bodo avtotelični posamezniki bolj verjetno izkusili zanos v vsakodnevnem življenju. Posamezniki z avtotelično osebnostjo iz navade iščejo stanje zanosa, kajti za njih je značilno, da takoj, ko pridobijo nove spretnosti, iščejo nove, višje izzive, ki zahtevajo ponovno povečanje sposobnosti (Freer, 2009).

3.1.3 Strast

Pretekle raziskave so pokazale, da so vrednotenje aktivnosti, čas in poraba energije ter všečnost naloge povezani s sodelovanjem v aktivnosti, v katero so posamezniki pripravljeni vlagati svoj trud (Vallerand et al., 2003). Posamezniki sodelujejo v različnih aktivnostih v upanju, da bodo izpolnili svoje osnovne psihološke potrebe po: avtonomiji, torej želji, da občutijo občutek osebne pobude; usposobljenosti, torej po želji za učinkovito interakcijo z okoljem; ter povezanosti, želji, da se počutijo povezane z drugimi pomembnimi posamezniki (Deci & Ryan, 1985).

Strast (angl. *passion*) opredelimo kot močno nagibanje v smeri aktivnosti, ki je posameznikom všeč in ki se jim zdi pomembna, zato v njo vlagajo veliko časa in energije (Vallerand et al., 2003). Izvajanje aktivnosti označimo kot strastno, kadar postane aktivnost del osebne identitete (Vallerand et al., 2003). Tisti, ki imajo strast za igranjem golfa, niso le posamezniki, ki igrajo golf, ampak so golfisti, ki so to aktivnost uspešno vnesli v svoj način življenja (Forest, Mageau, Sarrazin & Morin, 2011). Strast postane osrednja značilnost lastne identitete (Vallerand et al., 2003).

Vallerand et al. (2003) so opredelili dva tipa strasti: obsesivna in harmonična strast. Glavna razlika med tema dvema strastema je rezultat internalizacijskega procesa, ki se pojavi, ko strastna aktivnost postane del posameznikove identitete (Forest et al., 2011). Internalizacijski proces je lahko proces pod nadzorom ali avtonomni proces (Deci & Ryan, 1985). V primeru avtonomne internalizacije, aktivnost ostane pod posameznikovim nadzorom in vodi v

harmonično strast, medtem ko internalizacija pod nazdomom vodi v razvoj obsesivne strasti, kjer aktivnost »nadzira« posameznika (Forest et al., 2011).

Harmonično strast lahko opredelimo kot motivacijsko silo, ki vodi posameznika, da se odloči za sodelovanje v aktivnosti. V primeru harmonične strasti posameznik aktivnosti svobodno posveča čas in energijo, hkrati pa ima lasten nadzor nad vključenostjo v aktivnosti (Vallerand et al., 2003). Kot že samo ime pove, je harmonična strast v ravnovesju z drugimi življenjskimi področji (Forest et al., 2011). Harmonična strast omogoča fleksibilno sodelovanje v aktivnosti in prispeva k pripravljenosti na izkušnje, kar omogoča, da se lahko posameznik osredotoči na nalogo in izkusi pozitivna čustva zanosa (Philippe, Vallerand, Andrianarisoa & Brunel, 2009).

Za obsesivno strast je značilen notranji pritisk za izvajanje aktivnosti (Forest et al., 2011). Posameznik izgubi nadzor nad aktivnostjo in čuti stalen pristik ali notranjo prisilo, da sodeluje v aktivnosti. V primeru obsesivne strasti dejavnost zavzame nesorazmerno mesto v posameznikovem življenju, kar povzroča konflikt med strastno aktivnostjo in med drugimi področji življenja (Forest et al., 2011). Obsesivna strast nadzira osebo in lahko povzroči odvisnost od opravljanja aktivnosti (Vallerand et al., 2003; Philippe et al., 2009). Prisilno sodelovanje osebi preprečuje, da bi se v celoti osredotočila na nalogo (Philippe et al., 2009).

Philippe et al. (2009) so ugotovili, da je harmonična strast pozitivno povezana z doživljanjem zanosa in s pozitivnimi čustvenimi izkušnjami, ter da je negativno povazana ali nepovezana z negativnimi čustvenimi izkušnjami. Poleg tega so Forest et al. (2011) ugotovili, da je harmonična strast povezana z duševnim zdravjem, stanjem zanosa, vitalnostjo in čustveno predanostjo. Avtorji so se osredotočili na tri dimenzije zanosa: popolna osredotočenost, občutek nadzora in avtoteličnost izkušnje. Raziskava je pokazala, da je obsesivna strast neposredno in negativno povezana z duševnim zdravjem in šibko povezana z avtotelično izkušnjo (Forest et al., 2011). Raziskava Valleranda et. al (2003) je prav tako pokazala pozitivno povezanost harmonične strasti s pozitivnimi čustvi, osredotočenostjo in zanosom. Tudi Wang, Khoo, Liu in Divaharan (2008) so v svojem raziskovanju prišli do enakih ugotovitev: harmonična strast je močno povezana s stanjem zanosa in pozitivnimi učinki.

3.1.4 Posameznikove sposobnosti

Sposobnosti lahko opredelimo kot »človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami« (Lipičnik, 1998). Od sposobnosti je odvisno, kakšni bodo posameznikovi dosežki pri reševanju miselnih problemov (Musek, 2002). Sposobnosti so relativno močno dedno določene in prihajajo do izraza predvsem v kombinaciji z znanjem (Lipičnik, 1998; Musek, 2002).

Lipičnik (1998) je razdelil sposobnosti na: *intelektualne*, med katere uvrščamo abstraktno, socialno in tehnično inteligentnost ter besedne, verbalne, numerične, specialne, spominske in perceptivne sposobnosti, ki jih štejemo med specifične sposobnosti; *motorične*, med katere sodijo gibanje glave, oči, telesa, udov, obrazna mimika in drugo; *senzorične*, med katere

uvrščamo vid, sluh, voh, tip, ravnotežje, položaj telesa in drugo; ter *mehanske*, ki obsegajo razumevanje mehanskih odnosov, tehničnih oblik in drugo.

Musek (2002) med psihološko zanimive sposobnosti, talente in spretnosti uvršča: *umsko inteligentnost*, na podlagi katere lahko napovemo tudi do 30 odstotkov, včasih celo več, uspešnosti na delovnem mestu; *ustvarjalnost*; kot sposobnost narediti nekaj novega; ter *čustveno, socialno (praktično) in moralno inteligentnost*, ki pojasni drugo tretjino naše uspešnosti na delovnem mestu. Pogačnik (1995) je opredelil inteligentnost kot »sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov«.

Uravnoteženost izziva in sposobnosti je pogoj doživljanja zanos, saj se zanos ponavadi pojavi takrat, kadar so posameznikove sposobnosti v celoti vključene v premagovanje obvladljivih izzivov (Csikszentmihalyi, 1997b). Posameznik mora posedovati določene potrebne sposobnosti, s katerimi se lahko odzove na dani izziv in pri njegovem reševanju doživi zanos. Odsotnost potrebnih sposobnosti pomeni tudi odsotnost doživljanja zanos. Zaznane sposobnosti so pomemben napovedovalec zanos (Jackson et al., 2001). Zelo pomembne sposobnosti za doživljanje zanos so ustvarjalne sposobnosti. Ustvarjalne sposobnosti vključujejo zbiranje in uporabo različnih informacij, natančen spomin in popolno osredotočenost na nalogo za daljši čas (Amabile, 1988), kar pozitivno vpliva na doživljanje zanos.

3.1.5 *Samoučinkovitost*

Samoučinkovitost opredelimo kot prepričanje v lastne zmožnosti organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešno soočanje z dano situacijo (Bandura, 1997). Zajema lastno presojo, da se lahko spopademo z določenim izzivom. Subjektivno prepričanje o lastnih sposobnostih ima zelo pomemben vpliv na doživljanje zanos. Posamezniki so namreč motivirani za izvajanje aktivnosti v situacijah, v katerih se čutijo osebno kompetentni.

Samoučinkovitost, opredeljena kot močno prepričanje o lastnih kompetencah pri delu, pospešuje doživljanje zanos pri delu (Salanova, Bakker & Llorens, 2006). Zaznana osebna kompetentnost je pozitivno povezana z zanosom (Jackson & Roberts, 1992). Za optimalno uspešnost pri izvajanju naloge mora biti prisotna določena skladnost med zaznano samoučinkovitostjo in dejanskimi sposobnostmi (Fesl Martinčevič, 2004).

Samoučinkovitost vpliva na izbiro situacij, izbiro aktivnosti in trud, vložen v aktivnost (Bandura, 1977). Posameznik bo izvajal aktivnosti, za katere bo ocenil, da jih je sposoben obvladovati in ki mu bodo predstavljale izziv. Trud, vložen v aktivnost, je prav tako odvisen od samoučinkovitosti, saj le-ta določa, koliko truda bo posameznik vložil v neko nalogo in kako dolgo se bo posameznik spoprijemal z nalogo, kljub oviram in neugodnim izkušnjam (Fesl Martinčevič, 2004).

Samoučinkovitost ima pomembno varovalno vlogo v stresnih situacijah in je povezana z boljšim zdravjem, samorazvojem in večjo socialno integracijo. Zaznana samoučinkovitosti prispeva k

pridobivanju znanja in razvoju sposobnosti (Bandura, 1997), kar pozitivno vpliva na doživljanje zanos, ki zahteva kontinuirano vzdrževanje ravnovesja med izzivi in posameznikovimi sposobnostmi. Posamezniki z višjo stopnjo samoučinkovitosti so bolj notranje motivirani za izvajanje delovne naloge, hkrati pa so bolj vztrajni pri premagovanju ovir in pomanjkljivosti (Chen, Greene & Crick, 1998). Obstaja veliko dokazov o pozitivnih učinkih samoučinkovitosti na uspešnost in dobro počutje na delovnem mestu, v šoli in pri športu (Bandura, 2001).

3.1.6 Divergentno mišljenje

Divergentno mišljenje opredelimo kot odprt način mišljenja, ki omogoča, da na podlagi danih podatkov generiramo raznovrstne in hkrati pravilne rešitve (Runco & Pritzker, 1999). Tovrstno mišljenje dopušča in celo zahteva čim večje število ustreznih, raznolikih rešitev (McCrae, 1987). Problem povzroči več različnih misli, asociacij in možnih rešitev. Divergentno razmišljanje omogoča vpogled v nove, nepričakovane, nenavadne rešitve, ki presegajo predhodno znanje (Guilford, 1950).

Guilford (1950) je opredelil štiri dejavnike divergentnega mišljenja: *miselna tekočnost* ali *fluentnost* (angl. *fluency*), ki se kaže v hitrem navajanju velikega števila idej ali v odkrivanju številnih rešitev; *fleksibilnost*, ki se kaže v odkrivanju kakovostnih rešitev in zmožnosti prestrukturiranja problema; *izvirnost* ali *originalnost*, ki se kaže v iskanju novih, nenavadnih, redkih, unikatnih in neponovljivih rešitev; ter *elaboracija* kot sposobnost natančne izdelave ideje ali njenega posredovanja drugim. Dejavniki razvoja divergentnega razmišljanja so tudi (Guilford, 1957): *radovednost*, ki spodbuja posameznika k iskanju novih rešitev; *delitev problema* na manjše probleme, da bi jih lažje rešili; *večja prizadevnost* za iskanje novih idej; *iskanje naključnih povezav*; ter *sproščenost*, ki pozitivno vpliva na generiranje idej.

Divergentno mišljenje je povezano z ustvarjalnostjo. Zanos pa je optimalen občutek, ki poganja ustvarjalnost (Csikszentmihalyi & Wolfe, 2000). Posledica doživljanja zanos je med drugim tudi radovednost, ki sili posameznika, da išče nove izzive, ki mu bodo omogočili ponovno doživljanje zanos. Posamezniki lahko s pomočjo divergentnega mišljenja na nove izzive odgovorijo z novimi, unikatnimi rešitvami. Divergentno mišljenje lahko opredelimo kot sposobnost posameznika, da odgovori na dane izzive z nenavadnimi rešitvami. S pomočjo divergentnega mišljenja se ravnotežje med posameznikovimi sposobnostmi in izzivom vzpostavi lažje, zato lahko upravičeno sklepamo, da divergentno mišljenje vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ter posledično spodbuja doživljanje zanos.

3.1.7 Notranji lokus kontrole

Lokus kontrole je zelo pomemben dejavnik za razlago človeškega vedenja v organizacijah (Spector, 1982). Rotter (1966) je lokus kontrole opisal kot posledico socialnega učenja. Posamezniki skozi socialno učenje razvijajo pričakovanja o posledicah lastnega vedenja in s tem razvijejo tudi percepcijo o vzrokih lastnega vedenja in stvareh, ki se jim dogajajo (Rotter, 1966). Nadzor nad dogodki lahko posamezniki pripisujejo sami sebi ali zunanjemu okolju.

Notranji lokus kontrole temelji na osebni prepričanju, da lahko s prilagajanjem lastnega vedenja (npr. z izpopolnjevanjem, povečevanjem vloženega navora ...) sami usmerjamo in vplivamo na dogajanje okoli nas (Pettersen, 1987). Zunanji lokus kontrole temelji na osebni prepričanju, da so zunanji dejavniki, kot je sreča, usoda, okoliščine, tisti, ki nadzirajo naše delovanje (Pettersen, 1987). Notranji lokus kontrole posameznikom omogoča, da doživijo dimenzijo občutka nadzora nad izvajanjem aktivnosti, saj so prepričani, da je izvajanje aktivnosti odvisno od njihovega vedenja, torej od njih samih. Posamezniki z notranjim lokusom kontrole pripisujejo odgovornost za uspeh ali neuspeh notranjim dejavnikom, kot so lastne sposobnosti in vložen napor (Ajzen, 2002).

Za posameznike z notranjim lokusom kontrole so značilni: nenehna želja po učenju, večja samoučinkovitost, samoregulacija, usmerjenost v prihodnost, jasno postavljanje ciljev, boljši učni uspeh, osredotočenost na dosežke, višje samospoštovanje in odprtost do sprememb (Taylor, Schepers & Crous, 2008). Taylor, Schepers in Crous (2008) so ugotovili, da je notranji lokus kontrole močno povezan s pogostostjo doživljanja znanja. Tudi Joo, Joung in Sim (2011) so pri svojem raziskovanju ugotovili, da lokus kontrole vpliva na doživljanje znanja pri učenju. Keller in Blomann (2008) sta prišla do ugotovitve, da notranji lokus kontrole povzroča večjo osredotočenost študentov kot zunanji lokus kontrole.

Raziskave kažejo, da so študentje z notranjim lokusom kontrole prepričani v svoje dosežke kot posledico lastnih prizadevanj, zato se bolj osredotočajo na učenje in ob njem tudi uživajo (Keller & Blomann, 2008; Taylor et al., 2008). Za doživljanje znanja kot pozitivnega rezultata učenja je zelo pomembno, da imajo učenci notranji lokus kontrole (Taylor et al., 2008). Taylor et al. (2008) so ugotovili, da so posamezniki z notranjim lokusom kontrole bolj aktivno sodelovali pri delu in ob tem doživljali višjo stopnjo znanja, kar je imelo vpliv na višjo produktivnost, manj stresa in izboljšanje posameznikove samozavesti.

3.2 Na ravni neposrednega vodje

Po pregledu literature sem ugotovila, da je zelo malo raziskav, ki opazujejo dogajanje znanja z vidika organizacije. V Tabeli 3 so predstavljeni dejavniki spodbujanja znanja in optimalnega izkustva na ravni neposrednega, ki sem jih identificirala s pomočjo sistematičnega pregleda literature (glej Priloga 1) ter s pomočjo splošne raziskovalne metode. V nadaljevanju poglavja so podrobneje opredeljeni tisti dejavniki, ki so se izkazali za najpogostejše omenjene in najbolj relevantne dejavnike spodbujanja znanja in optimalnega izkustva na ravni neposrednega vodje.

Tabela 3: Dejavniki spodbujanja zanosov in optimalnega izkustva na ravni neposrednega vodje

DEJAVNIKI	UGOTOVITVE RAZISKAV
Postavljanje jasnih delovnih ciljev in takojšnje povratne informacije (Csikszentmihalyi, 1991)	Postavljanje jasnih ciljev in takojšnje povratne informacije so nujen pogoj za doživljanje zanosov.
Značilnosti dela (Demerouti, 2006)	Zanos pri delu je pozitivno povezan z značilnostmi dela. Vrsta delovne pogodbe in vrsta dela vplivata na doživljanje zanosov.
Organizacijska sredstva (Bakker, 2005)	Organizacijski viri pomembno vplivajo na doživljanje zanosov učiteljev in njihovih učencev. <i>Visoka stopnja avtonomnosti, socialne podpore, učenja in povratnih informacij</i> pozitivno vplivajo na doživljanje zanosov pri delu učiteljev.
Značilnosti delovnih nalog (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1992)	Delovne naloge, ki zahtevajo uporabo številnih sposobnosti in spretnosti, spodbujajo notranje nagrajevanje in doživljanje zanosov.
Uživanje pri delu (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989)	Zaposleni, ki v svojem delu uživajo, bolj pogosto poročajo o doživljanju zanosov pri delu.
Zaznana povezanost (Kowal & Fortier, 1999)	Plavalci, ki so bili bolj povezani s sotekmovalci, so pogosteje doživljali zanos.
Motivacijska klima (Kowal & Fortier, 2000; Murcia, Gimeno & Coll, 2008)	Motivacijska klima, usmerjena k učenju in razvoju spretnosti (angl. <i>task-involving climate</i>) je pozitivno povezana z zanosom. Tudi motivacijska klima, usmerjena k izražanju superiorne izvedbe in doseganju rezultata (angl. <i>ego-involving climate</i>) je lahko povezana z zanosom. Posamezniki, ki se dojemajo kot del slednje klime in ki se počutijo kompetentni, so zelo nagnjeni k doživljanju zanosov.
Podpora vodje (Salanova et al., 2006)	Avtorji so ugotovili, da je podpora vodje povezana z doživljanjem zanosov pri delu.
Avtonomija (Bakker, 2005)	Raziskava je pokazala, da so učitelji, ki imajo pri svojem delu visoko stopnjo avtonomije, pogosteje doživljali zanos pri delu.
Avtotelično vodenje (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005)	Avtentični vodja bo pogosteje doživel zanos in notranjo motivacijo pri delu.

3.2.1 Postavljanje jasnih delovnih ciljev in takojšnje povratne informacije

Zanos se ponavadi pojavi, ko se posameznik sooča z jasnimi cilji, za katere ve, kako jih bo dosegel in mu ni potrebno postavljati dodatnih vprašanj o njegovi izvedbi (Csikszentmihalyi, 2004). Jasno opredeljeni delovni cilji omogočajo, da se zaposleni v celoti posvetijo izvajanju zadane delovne naloge, saj imajo jasne informacije o tem, kaj se od njih pričakuje (Fullagar & Kelloway, 2009) in posledično vplivajo na dimenzijo jasnosti ciljev. Locke in Latham (1990) pravita, da jasni cilji usmerijo posameznikovo pozornost na nalogo, ki omogoča doseganje želenih rezultatov, ter povečajo stopnjo vloženega truda in osredotočenosti na nalogo. Iz napisanega je razvidno, da jasni cilji spodbujajo pozornost in osredotočenost na nalogo, torej vplivajo na dimenzijo popolne osredotočenosti.

Takojšnje povratne informacije predstavljajo mehanizem, ki zaposlenim omogoča, da si pojasnijo svoj napredek v smeri doseganja jasno zastavljenih ciljev (Jackson & Eklund, 2004) in vplivajo na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij. Povratne informacije dajejo

posameznikom jasno predstavo o tem, kako dobro nalogo izvajajo in spodbujajo nenehno izboljševanje njihovih sposobnosti, v želji, da bi se le-te ujemale z izzivi, ki so opredeljeni s cilji (Sosik et al., 1999). Organizacijski psihologi so mnenja, da je povratna informacija o uspešnosti posameznikovega dela bistvena delovna značilnosti (Bakker, Oerlemans, Demerouti, Slot & Ali, 2010). Takojšnje povratne informacije so nujen pogoj za doživljanje znanosti (Csikszentmihalyi, 1991). Damanpour (1996) pravi, da lahko zaposleni dobivajo povratne informacije s strani nadrejenih, sodelavcev, lahko pa le-te izhajajo tudi iz same aktivnosti. Zaposleni, ki vedo, kako lahko umestijo svoje delo znotraj organizacije, ali tisti, ki so izkusili jasno identifikacijo z nalogo, bodo bolj verjetno doživeli zanos (Demerouti, 2006).

Salanova, Bakker in Llorens (2006) so ugotovili, da je uporaba organizacijskih sredstev, vključno s podporo in jasnimi cilji, pozitivno povezana z doživljanjem znanosti skozi čas. Avtorji so ugotovili, da so jasno opredeljeni delovni cilji pozitivno povezani z doživljanjem znanosti pri učiteljih (Salanova et al., 2006), medtem ko je Quinnova (2005) raziskava pokazala, da je direkten vpliv jasnih delovnih ciljev na zanos negativen, so pa jasni cilji pomagali preučevanim tehnologom pridobiti povratne informacije o izvajanju aktivnosti, katere so nato povečale stopnjo intenzivnosti znanosti.

3.2.2 Značilnosti dela

Značilnosti dela so dejavniki ali lastnosti, ki so povezane z delom (Chu & Lan, 2010). Med značilnosti dela štejemo naravo dela, delovno okolje, plačo in ugodnosti, varnost zaposlitve, povratne informacije, samostojnost dela, izzive na delovnem mestu, možnost nadaljnjega razvoja, medsebojne odnose na delovnem mestu, dosežke in še veliko drugih z delom povezanih lastnosti (Chu & Lan, 2010). Delo je vir doživljanja znanosti pri odraslih ljudeh (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Demerouti (2006) je v svoji raziskavi ugotovil, da je zanos pri delu pozitivno povezan z značilnostmi dela.

Doživljanje znanosti je občutek, ki je sam po sebi koristen, saj omogoča zaposlenim, da postanejo intenzivno vključeni v dejavnost in da razširjajo svoje sposobnosti (Csikszentmihalyi, 1997b). Raziskave kažejo, da je ravnotežje med izzivi in posameznikovimi sposobnostmi za reševanje nalog zelo pomemben pogoj za doživetje znanosti (Asakawa, 2004; Csikszentmihalyi, 1991). Delovna mesta, ki omogočajo posameznikom vedno nove priložnosti za opravljanje zahtevnih, vendar še obvladljivih nalog, koristijo tako zaposlenim kot tudi organizacijam (Ceja & Navarro, 2011). Fullagar in Kelloway (2009) sta v svoji raziskavi ugotovila, da delovno mesto, ki od zaposlenih zahteva različne sposobnosti in jim hkrati dovoljuje ustvarjalno izbiro in svobodo pri odločanju, vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ter posledično pozitivno vpliva na zanos pri delu.

Vrsta delovne pogodbe, fleksibilnost delovnega časa in tedenski raspored so značilnosti delovnih mest, ki vplivajo na doživljanje znanosti pri delu (Ceja & Navarro, 2011). Natančneje, pogodba s polnim delovnim časom, nizka prožnost delovnih ur in tipični tedenski raspored, torej pet delovnih dni, lahko zaposlenim zagotovi več možnosti, da zapolnijo svoj dan z aktivnostmi, ki

imajo potrebno strukturo za doživljanje zanos (Ceja & Navarro, 2011). Vrsta naloge ali vrsta dela zaposlenega lahko vpliva na intenzivnost doživljanja zanos (Quinn, 2005). Quinn (2005) je ugotovil, da posamezniki, ki opravljajo različne vrste dela, različno doživijo dimenzije zanos. Avtor je prišel do zelo zanimivih ugotovitev. Raziskava je namreč pokazala, da so tehnologi doživeli manj zanos takrat, ko so imeli jasne cilje. Ravnoesje med izzivom in spretnostmi je povzročilo manjšo osredotočenost. Jasni cilji tudi pri managerjih niso povzročili zanos.

Quinnova (2005) raziskava je pokazala, da tudi posamezniki, ki opravljajo različne vrste nalog, različno doživljajo dimenzije zanos. Posamezniki, ki so izkusili zanos med opravljanjem intelektualnih aktivnosti (pisanje in individualna analitična aktivnost), niso nujno doživeli večjega zadovoljstva pri izvajanju aktivnosti. Doživljanje zanos torej niha glede na vrsto dela in nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Quinn je v svoji raziskavi preverjal tudi vpliv jasnih ciljev na zanos pri managerjih. Ugotovitve so bile tudi tukaj enake. Jasni cilji niso spodbujali doživljanja zanos in zanos ni vplival na doživljanje užitka pri izvajanju managerskih aktivnosti (Quinn, 2005).

3.2.3 Podpora vodje

Podpora vodje je stopnja, do katere zaposleni zaznajo, da jih vodja pri delu spodbuja, jim nudi podporo in izraža skrb (Burke, Borucki & Hurley, 1992). Stopnja podpore vodje lahko vpliva na učinkovitost zaposlenih. Amabile (1998) pravi, da je naloga vodje: načrtovanje in določanje primernih ciljev, komunikacija z zaposlenimi in nudenje podpore, vrednotenje posameznikovega prispevka pri projektih, zagotavljanje konstruktivnih povratnih informacij, in odprtost za nove ideje. Nudenje podpore zaposlenim je ključna vloga sodobnega vodje. Za ustvarjalnost in doživljanje zanos pri delu je zelo pomembno, da znajo vodje podajati pravilne količine socialno-emocionalne podpore in podpore pri izvajanju delovnih aktivnosti (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004).

Podpora vodje pri aktivnostih, usmerjenih v nalogo, (angl. *task-oriented support*) vključuje jasno opredelitev nalog, ciljev, vloge in odgovornosti zaposlenih, načrtovanje projektov, spremljanje dela zaposlenih in upravljanje s časom in sredstvi (Amabile et al., 2004). Socialno-emocionalna podpora vodje se nanaša na vedenje vodje, ki skrbi za dobro posameznika, ki zaposlenim nudi osebno podporo in ki skrbi za dobro počutje zaposlenih (Amabile et al., 2004). Socialno-emocionalna podpora je podpora vodje, ki je usmerjena na razmerja (angl. *relationship-oriented support*).

Salanova, Bakker, in Llorens (2006) so ugotovili, da je podpora vodje povezana z doživljanjem zanos pri delu. Za doživljanje zanos pri delu je zelo pomembno, da vodja jasno opredeli delovne naloge in cilje ter da spremlja delovanje zaposlenih in jim posreduje takojšnje povratne informacije. S tem vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev in dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij. Podpora vodje pri izvajanju delovne naloge vključuje nenehno skrb za zagotavljanje ključnih virov (Burke et al., 1992). Pomembno vlogo pri doživljanju zanos pri delu ima tudi nudenje socialno-emocionalne podpore. Raziskava je namreč pokazala, da so učitelji, ki so bili

deležni višje stopnje socialno-emocionalne podpore s strani vodje, bolj pogosto doživljali zanos (Salanova et al., 2006).

3.2.4 Avtonomija

Avtonomija se nanaša na stopnjo samostojnosti, do katere lahko zaposleni samostojno določajo svoj urnik in proces dela (Fullagar & Kelloway, 2009). Stamps & Piedmonte (1986) sta avtonomijo opredelila kot stopnjo neodvisnosti, ki je povezana z delovnim mestom. Ta neodvisnost vključuje možnost dajanja pobud in dovoljeno ali zahtevano svobodo pri izvajanju delovnih aktivnosti. Avtonomija se kaže v tem, da dajo organizacije zaposlenim samo splošne usmeritve, v okviru katerih so zaposleni razmeroma samostojni in lahko izvajajo delo tako, kot se jim zdi najbolj primerno (Ford & Fottler, 1995).

Csikszentmihalyi (1997a) je izpostavil avtonomijo kot zelo pomemben element za doživljanje zanosu pri delu. Organizacije morajo svojim zaposlenim zaupati in jim omogočiti, da soodločajo in odločajo o vsebini, pogojih in načinu opravljanja dela (Mayer et al., 2001), kajti le na ta način bodo lahko zaposleni doživljali zanos na delovnem mestu. Visoka stopnja samostojnosti pri delu dopušča, da si zaposleni sami razporedijo urnik in proces dela, kar omogoča, da se zaposleni popolnoma osredotočijo na izvajanje posamezne delovne naloge, ne da bi jih pri tem kaj oviralo. Avtonomija pri delu omogoča tudi, da imajo zaposleni občutek nadzora nad izvajanjem delovnih aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1997a). Iz napisanega lahko ugotovimo, da avtonomija vpliva na doživljanje dimenzije občutka nadzora.

Okoljski viri, kamor vključujemo tudi avtonomijo, pospešujejo doživljanje zanosu, saj vplivajo na povečanje samouchinkovitosti in na prepričanje v lastne sposobnosti za uspeh in doseganje ciljev (Salanova et al., 2006). Obstajajo določeni empirični dokazi, ki kažejo, da je avtonomija predhodnik doživljanja zanosu (Bakker, 2005). Raziskava je pokazala, da je avtonomija pozitivno povezana z doživljanjem zanosu (Kowal & Fortier, 1999). Bakker (2005) je ugotovil, da so učitelji, ki imajo pri svojem delu visoko stopnjo avtonomije, pogosteje doživljali zanos pri delu. Tudi Demerouti (2006) je pri svojem raziskovanju ugotovil, da je avtonomija napovedovalec doživljanja zanosu pri delu. Najnovejše raziskave pa niso pokazale statično značilne povezave med doživljanjem zanosu in avtonomijo, kar avtorji deloma pripisujejo nižji notranji skladnosti določenih meritev, ki so jo avtorji navedli kot omejitev pri raziskovanju (Bakker, Oerlemans, Demerouti, Slot & Ali, 2011).

3.2.5 Vodenje z zgledom

Vodja ima zelo pomembno vlogo v organizaciji, saj ima moč vplivanja na delovanje ostalih in s svojim pozitivnim vedenjem predstavlja dober vzor ostalim zaposlenim (Amabile et al., 2004). Svoje zaposlene mora navdihovati in jim biti za zgled. Raziskave o vlogi zgleda so pokazale, da se posamezniki skozi posnemanje učijo prikazanega vedenja (Jaussi & Dionne, 2003). Bandura (1977) pravi, da ima posameznik sposobnost pridobivanja informacij z opazovanjem drugih, na podlagi tega pa se odloči, katera opažena vedenja bi bilo vredno posvojiti in jih kasneje uporabiti

v situacijah, ki zahtevajo tak odziv. Naloga vodje je, da svoje zaposlene uči, vodi in jim pomaga pri vsakodnevem delovanju (Popper & Mayseless, 2003).

S pomočjo vodenja z zgledom lahko vodja vpliva na spremenjeno vedenje in doživljanje izkušenj zaposlenih. Vodenje z zgledom dokazano vpliva na ustvarjalnost (Jaussi & Dionne, 2003). Vodja lahko pomembno vpliva tudi na doživljanje zanos pri delu. Zaposlenim mora s svojim vedenjem ponazarjati želeno ustvarjalno vedenje in doživljanje zanos pri delu, kajti na ta način se bodo zaposleni s posnemanjem vodje naučili tovrstnega vedenja in ga tudi sami uporabljali (Bandura, 1977; Jaussi & Dionne, 2003).

Posledica doživljanja zanos je pozitivno vedenje, visoka stopnja zadovoljstva, nenehno iskanje izzivov in visoka stopnja samozavesti (Ceja & Navarro, 2011). Če vodja pri opravljanju svojega dela doživlja zanos in pozitivne posledice zanos deli z ostalimi zaposlenimi, obstaja verjetnost, da bodo zaposleni posnemali vedenje vodje in tudi sami pogosteje doživeli zanos na delovnem mestu. Vodja lahko s svojim zgledom vpliva na povečano prevzetost, predanost in osredotočenost na delo ostalih zaposlenih, kar vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo in dimenzijo popolne osredotočenosti ter posledično spodbuja doživljanje zanos pri izvajanju delovnih nalog.

3.2.6 Transformacijsko vodenje

Pregledi literature o vodenju (npr. Bass, 1990; Shamir, House & Arthur, 1993) in modelih ustvarjalnega delovanja v delovnih okoljih (npr. Amabile et al., 1996; Scott & Bruce, 1994) kažejo, da lahko vodja poveča ustvarjalnost sledilcev z vplivanjem na njihovo motivacijsko in psihološko stanje (npr. na zanos). Vodja lahko s svojim vedenjem vpliva na doživljanje zanos (Kimiecik & Stein, 1992) in na ustvarjalnost (Scott & Bruce, 1994; Oldham & Cummings, 1996). Sosik et al. (1999) so ugotovili, da zaznano transformacijsko vodenje pozitivno vpliva tako na zanos kot tudi na ustvarjalnost.

Transformacijsko vodenje opredelimo kot proces spreminjanja posameznika, v katerem vodja svoje zaposlene navdušuje, jim postavlja intelektualne izzive, jih spodbuja k idealom in moralnim vrednotam ter jim pomaga premagovati ovire pri delu (Bass, 1990). Transformacijski vodja spodbuja in navdihuje zaposlene, da naredijo več kot se od njih pričakuje in da dosežejo več, kot so mislili, da je mogoče doseči (Bass & Riggio, 2006). Burns (1978) pravi, da je transformacijski vodja tisti, ki sledilce pooblasti in motivira za delo ter jih spodbuja, da bi dosegli višjo raven morale in motivacije. Svoje sledilce motivira tako, da preoblikuje njihov odnos, prepričanja, vrednote in potrebe (Bass, 1990). Transformacijski vodja je osredotočen na razvoj in doseganje dolgoročnih ciljev, zato ustvari privlačno skupno vizijo in motivira sledilce, da uresničijo cilje, ki to vizijo podpirajo (Howell & Avolio, 1993).

Bass (1985) je opredelil štiri dimenzije transformacijskega vodenja: *intelektualna stimulacija* predstavlja sposobnost vodje spodbujati intelektualne zmogljivosti sledilcev tako, da prevzema določena tveganja in zaposlene spodbuja k neodvisnemu razmišljanju, kar ima za posledico večjo ustvarjalnost zaposlenih; *inspiracijska motivacija*, ki opisuje sposobnost vodje, da

artikulira vizijo, ki je privlačna in navdihujoča za zaposlene (Piccolo & Colquitt, 2006); *individualna obravnava* (angl. *individualized consideration*) je sposobnost vodje, da namenja veliko pozornosti vsakemu posamezniku in njegovim potrebam po doseganju in razvoju; ter *idealiziran vpliv* (angl. *idealized influence*), ki opisuje karizmatičnost transformacijskega vodje, s pomočjo katere je vodja sposoben spodbuditi svoje zaposlene, da se potrudijo po najboljših močeh in uresničijo zastavljene cilje.

Transformacijski vodja pozitivno in spodbudno vpliva na vedenje zaposlenih in na njihov odnos do dela (Piccolo & Colquitt, 2006). Raziskave so pokazale, da je transformacijsko vodenje povezano z notranjo motivacijo, uživanjem pri delu in osredotočenostjo na delo (Piccolo & Colquitt, 2006; Bass, 1985). Bass (1985) pravi, da transformacijsko vodenje sledilcem zagotavlja takojšnje povratne informacije, jih spodbuja k ustvarjalnemu razmišljanju o problemu in jih motivira, da vložijo dodatne napore, ki vplivajo na stopnjo, do katere se sledilci popolnoma zatopijo v izvajanje delovne naloge. Transformacijski vodja torej pomembno vpliva na določene dimenzije znanosti kot so: takojšnje povratne informacije, osredotočenost na delo, popolna vključenost v izvajanje aktivnosti in uživanje pri delu. Iz tega lahko sklepamo, da je transformacijski vodja pomemben dejavnik spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva.

3.3 Raziskovalne hipoteze

Na Sliki 5 (glej str. 40) so prikazani zgoraj opisani dejavniki spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva na ravni posameznika in na ravni vodje. Različni dejavniki spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva različno vplivajo na posamezno dimenzijo znanosti. Zaradi večje preglednosti so na sliki prikazane samo najpomembnejše povezave med posameznim dejavnikom in dimenzijami znanosti.

V okviru raziskave sem želela preveriti sledeče hipoteze:

Notranja motivacija je najpogostejše obravnavan dejavnik spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu (Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000; Massimini et al., 1988). Številni avtorji so pri svojem raziskovanju ugotovili, da obstajajo pozitivne povezave med motivacijo in konstrukti, kot sta na primer vključenost v delo in osredotočenost na cilje, ki so pozitivno povezani s stanjem znanosti (Massimini et al., 1988; Kowal & Fortier, 2000; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Raziskave kažejo, da je notranja motivacija povezana z doživljanjem znanosti in optimalnega izkustva (Keller & Bless, 2008; Deci & Ryan, 1985; Fullagar & Mills, 2008).

Notranje motivirano vedenje spodbuja doseganje končnih ciljev in razvijanje sposobnosti, potrebnih za izvajanje aktivnosti, ki jih posameznik zazna kot zanimive in prijetne (Eccles & Wigfield, 2002), in na ta način vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi. Keller in Bless (2008) sta notranjo motivacijo opredelila kot izkustveno stanje, ki nastane pod pogojem jasno opredeljenih ciljev, takojšnjih nedvoumnih povratnih informacij in zaznane usklajenosti med spretnostmi in izzivi. Visoka stopnja notranje motiviranosti povzroči izjemno

zanimanje za izvajanje aktivnosti, kar spodbuja dimenzijo zlitja z izvedbo in posledično doživljanje zanosa in optimalnega izkustva (Deci & Ryan, 1985). Iz tega izhaja prva hipoteza magistrskega dela, ki je sestavljena iz dveh delov:

H1a: *Notranja motivacija kot dejavnik na ravni posameznika vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi.*

H1b: *Notranja motivacija kot dejavnik na ravni posameznika vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.*

Sodeč po raziskavah, jasno opredeljeni cilji omogočajo, da se zaposleni v celoti posvetijo izvajanju zadane delovne naloge in da lahko vodja z jasnimi delovnimi cilji pozitivno vpliva na doživljanje zanosa na delovnem mestu (Fullagar & Kelloway, 2009; Salanova et al., 2006). Zelo pomembna naloga vodje je, da opredeli jasne delovne cilje, ki jih zaposleni lahko dosežejo, in jih posreduje svojim zaposlenim na način, da bodo jasno vedeli, kaj se od njih pričakuje. Zanos se namreč navadno pojavi takrat, kadar se posameznik sooča z jasnimi cilji, za katere ve, kako jih bo dosegel, in mu ni potrebno postavljati dodatnih vprašanj o njegovi izvedbi (Csikszentmihalyi, 2004).

Raven in Rietsema (1957) sta z uporabo metode laboratorijskega eksperimenta prišla do ugotovitve, da so jasni, specifični cilji pozitivno povezani z večjo zavzetostjo za doseganje ciljev, s povečanim občutkom povezanosti z delovno skupino in s povečanim zanimanjem za izvajanje naloge. Tudi Bryan in Locke (1967) sta s pomočjo laboratorijskega eksperimenta ugotovila, da specifični cilji omogočajo, da se zaposleni osredotočijo na izvajanje delovne naloge in da se pri izvajanju naloge bolj potrudijo, kar vsaj na kratki rok vodi v boljše opravljanje delovne naloge. Zanimanje za izvajanje naloge, osredotočenost na nalogo in vlaganje truda v izvajanje naloge so značilnosti zaposlenih, ki pozitivno vplivajo na dimenziji jasnosti ciljev in popolne osredotočenosti. Druga raziskovalna hipoteza magistrskega dela, ki je ravno tako sestavljena iz dveh delov, se zato glasi:

H2a: *Jasni cilji kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vplivajo na dimenzijo jasnosti ciljev.*

H2b: *Jasni cilji kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vplivajo na dimenzijo popolne osredotočenosti.*

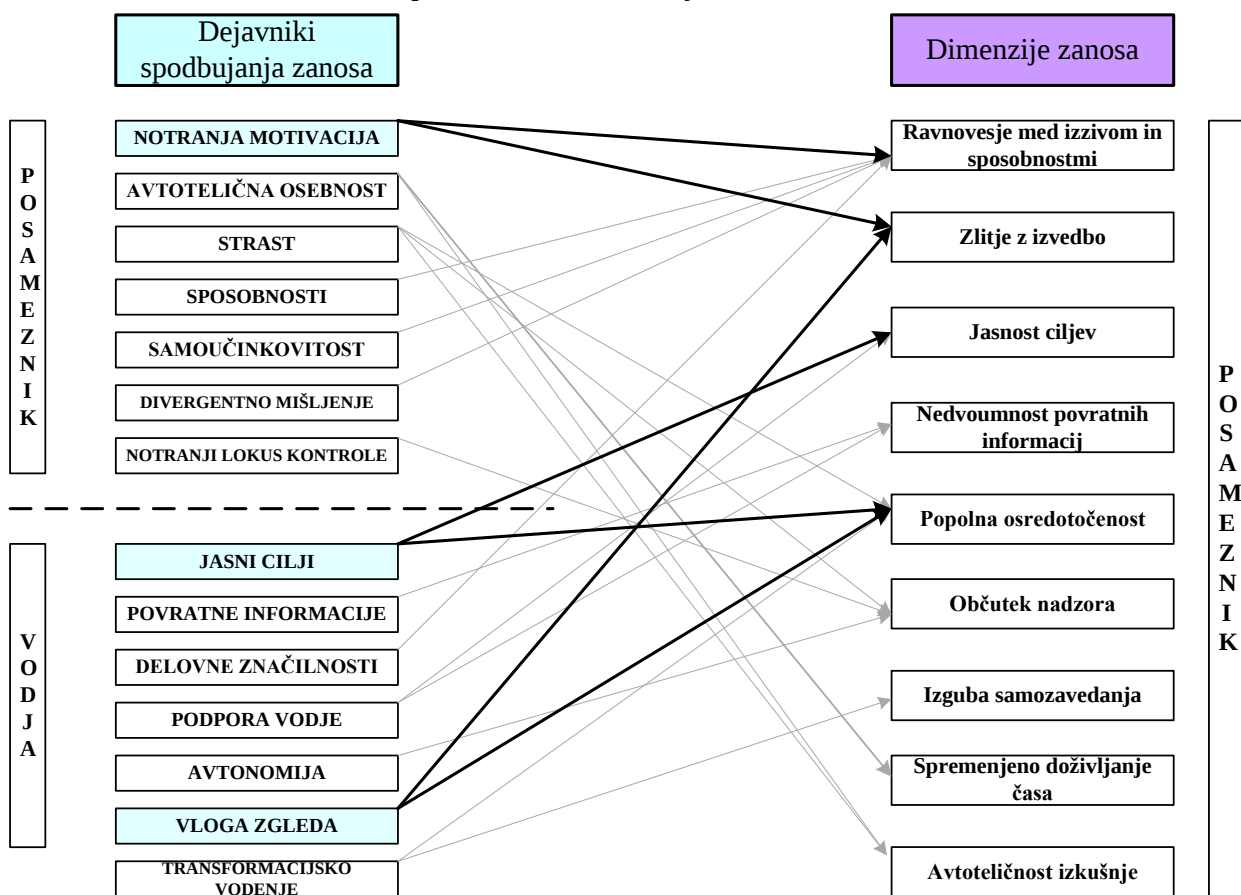
Vodja lahko s svojim pozitivnim vedenjem predstavlja zelo dober vzor ostalim zaposlenim (Amabile et al., 2004). Naloga vodje je, da svoje zaposlene uči, vodi in jim pomaga pri vsakodnevnem delovanju (Popper & Mayseless, 2003). Raziskave o vlogi zgleda so pokazale, da se posamezniki skozi posnemanje učijo prikazanega vedenja (Jausi & Dionne, 2003). Vodenje z zgledom dokazano vpliva na ustvarjalnost (Jausi & Dionne, 2003). Vodja mora svojim zaposlenim s svojim vedenjem ponazarjati želeno vedenje in zaposleni ga bodo pri tem posnemali, kar bo pozitivno vplivalo na ustvarjalnost in na doživljanje zanosa pri delu. Vodja lahko s svojim zgledom vpliva na povečano prevzetost, predanost in osredotočenost na delo

ostalih zaposlenih, kar vpliva na dimenziji zlitja z izvedbo in popolne osredotočenosti ter posledično spodbuja doživljanje zanosa pri izvajanju delovnih nalog. Iz tega sledi tretja hipoteza:

H3a: Vodenje z zgledom kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.

H3b: Vodenje z zgledom kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti.

Slika 5: Dejavniki spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva ter njihova povezava s posameznimi dimenzijami zanosa



4 EMPIRIČNA PREVERBA IZBRANIH DEJAVNIKOV SPODBUJANJA ZANOSA IN OPTIMALNEGA IZKUSTVA

V nadaljevanju sledi opis metodologije preučevanja dejavnikov spodbujanja zanos in optimalnega izkustva pri delu ter predstavitev empiričnih preverb izbranih dejavnikov.

4.1 Metodologija preučevanja dejavnikov spodbujanja zanos in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu

Ustvarjalnost je zelo zaželeno vedenje v večini podjetji, vendar še vedno zelo težko razumemo, kako se tako zapleten pojav dejansko zgodi, kaj ga povzroči in kako bi lahko povečali stopnjo njegove pojavnosti (Ko & Butler, 2007). Empirične študije (Eisenberger et al., 2005; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Fullagar & Kelloway, 2009) nakazujejo, da doživljanje zanos vpliva na posameznikovo ustvarjalno delovanje. Če želimo spodbujati ustvarjalnost, moramo torej vedeti, kaj spodbuja zanos.

Za preverbo dejavnikov spodbujanja zanos in optimalnega izkustva sem uporabila metodo eksperimenta, ki sodi med kvantitativne raziskovalne metode. Eksperiment je najprimernejša metoda preučevanja zanos, vendar je na tem področju zelo malo raziskav, ki bi pri raziskovanju uporabljale eksperimentalno metodo (Keller & Bless, 2008). Eksperiment je eno najučinkovitejših orodij za odkrivanje vzročnih zvez med pojavi v družbi, saj omogoča manipuliranje s spremenljivkami (Toš & Hafner-Fink, 1997).

Pri eksperimentu gre za zbiranje empiričnih dokazov, kjer je z okoljem eksperimenta možno zagotoviti, da raziskovalec kontrolira določene dejavnike, z namenom, da raziše vsak vpliv posebej (Manoilov, 2010). Je raziskovalni postopek in ne tehnika zbiranja podatkov (Toš & Hafner-Fink, 1997). Raziskovalec ima pri eksperimentu nadzor nad dano situacijo, zato lahko odloča o tem, kateri udeleženci bodo deležni vpliva, pod kakšnimi pogoji in kdaj (McBurney & White, 2009). Vsak eksperiment ima vsaj eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. Slednja je tista, ki jo eksperimentator manipulira, kar pomeni, da jo sistematično in namerno spreminja.

Namen eksperimenta je ugotoviti, ali sprememba neodvisne spremenljivke povzroči spremembo odvisne spremenljivke (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Pri klasičnem eksperimentu razdelimo preučevano populacijo v dve skupini, ki sta: *eksperimentalna skupina* – skupina, v katero vnesemo eksperimentalno spremenljivko, katere vplivanje lahko v primerjavi s kontrolno skupino točno izmerimo; in *kontrolna skupina* – skupina, v katero ne vnašamo eksperimentalne spremenljivke (Saunders et al., 2009). Raziskovalec mora zagotoviti identičnost obeh skupin, zato da so izmerjene razlike med skupinama dejansko rezultat vpliva eksperimentalne spremenljivke (Toš & Hafner-Fink, 1997).

Največja prednost eksperimentalne metode raziskovanja leži v dejstvu, da so lahko eksperimenti umetno oblikovani, kar omogoča opazovanje v situacijah, ki jih je načrtoval in oblikoval

raziskovalec (Webster & Sell, 2007). V dober eksperimentalni načrt lahko vključimo vse teoretično domnevane vzroke za nastanek določenih pojavov. Glavna pomanjkljivost eksperimentalne metode je možnost posploševanja (Webster & Sell, 2007). To odpravimo tako, da eksperiment preverjamo s ponovitvami in ugotavljamo, ali se pod danimi eksperimentalnimi pogoji tudi v ponovitvah ponavljajo enaki izidi kot pri prvi izvedbi.

Preverbo dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva sem poglobila tudi z uporabo kvalitativne metode polstrukturiranega intervjuja. Kvalitativno raziskovalno metodo uporabljamo za odkrivanje poglobljenih informacij, kjer skušamo odgovoriti na vprašanje zakaj (Walliman, 2006). Walliman (2006) kvalitativni intervju definira kot postavljanje vprašanj ter spodbujanje pogovora z namenom, da bi pridobili informacije ter razumeli družbene pojave in vedenje. Yin (1994, str. 80) pravi, da sta prednosti intervjuja osredotočenost na predmet raziskovanja ter boljši vpogled v problematiko.

V nadaljevanju sledi podrobnejši opis empirične preverbe notranje motivacije, jasnih ciljev in vodenja z zgledom kot dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu.

4.2 Eksperiment 1: preverba dejavnika notranje motivacije

Z eksperimentom 1 sem želela preveriti, ali dejavnik notranje motivacije vpliva na spodbujanje zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. S tem namenom sem izvedla eksperiment na internetu. Prvi eksperiment na internetu so izvedli leta 1995 (Welch & Krantz, 1996). Od takrat se ta metoda uporablja vedno pogosteje in na vse več področjih (Birnbbaum, 2000). Eksperimente v splošen delimo na naravne in laboratorijske. Obe vrsti eksperimentov imata določene slabosti, ki jih lahko odpravimo s pomočjo uporabe metode eksperimenta na internetu. Metoda eksperimenta na internetu se lahko uporablja za preverjanje in potrjevanje ugotovitev preteklih naravnih ali laboratorijskih eksperimentov (Birnbbaum, 2000).

Eksperimenti na internetu so zelo podobni laboratorijskim eksperimentom in se prav tako uporabljajo za raziskovanje vzročno-posledičnih razmerij. Birnbbaum (2000) navaja sledeče glavne prednosti eksperimenta na internetu: enostavna dostopnost do demografsko in kulturno raznolike populacije udeležencev ter do edinstvene in prej nedostopne ciljne populacije; visoka statistična moč, saj omogoča dostop do velikih vzorcev; eksperiment pride do udeležencev in ne obratno; prihranki stroškov za laboratorijski prostor, opremo, administracijo in prihranki časa. Glavne pomanjkljivosti eksperimenta na internetu so (Birnbbaum, 2000): pomanjkanje eksperimentalne kontrole, samoizbira in možnost velikega osipa.

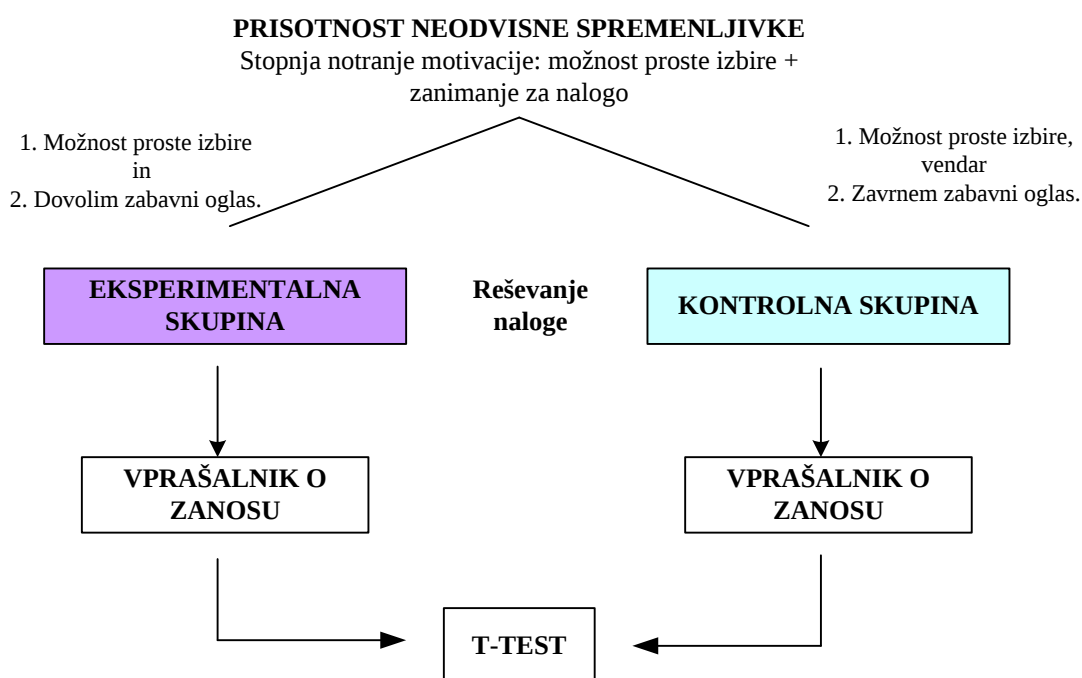
Eksperiment na internetu sta sestavljali dve anketi (glej Priloga 4), ki sem jih pošiljala naključno izbranim znancem. Udeleženci eksperimenta na internetu so bili stari od 19 do 36 let in so preko študentskega dela ali preko začasnih, rednih zaposlitev vključeni v delovanje posameznih organizacij. Obe anketi je skupaj izpolnilo 156 udeležencev. Od tega je bilo primerno izpolnjenih 126 anket, ki sem jih vključila v analizo. V eksperimentu na internetu je sodelovala več ženske

(78) kot moških (48). Eksperiment 1 se je izvajal od 5. do 9. avgusta 2011. Reševanje ankete je v povprečju trajalo 19 minut.

4.2.1 Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave

Z metodo eksperimenta na internetu sem želela preveriti dosedanje ugotovitve, da notranja motivacija pozitivno vpliva na doživljanje zanosa v ustvarjalnosti pri delu. Slika 6 kaže eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije. Psihologi z notranjo motivacijo najbolj pogosto manipulirajo s spreminjanjem stopnje zanimanja za nalogo ali/in z možnostjo proste izbire (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Hackman, Pearce in Wolfe (1978) so ugotovili, da možnost izbire vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih.

Slika 6: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika notranje motivacije



Za namene eksperimenta na internetu, s katerim sem želela preveriti dejavnik notranje motivacije, sem sestavila dve anketi (glej Priloga 4), in sicer: za *eksperimentalno skupino*, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za višjo stopnjo motivacije; in *kontrolno skupino*, kjer sem želela vzpostaviti pogoje za nižjo stopnjo motivacije. Z namenom zagotoviti, da bodo udeleženci eksperimentalne in kontrolne skupine doživeli različne stopnje notranje motivacije, sem manipulirala tako s stopnjo zanimanja za nalogo kot tudi z izbiro naloge.

Anketi za eksperimentalno in kontrolno skupino sta se razlikovali samo v navidezni možnosti izbire med danima nalogama: zabavni in dolgočasni oglas. Nalogi sem tako poimenovala z namenom, da bi pri vseh udeležencih eksperimenta, ne glede na skupino, spodbudila zanimanje za reševanje zabavnega oglasa. Obstajajo namreč dokazi, da lahko poimenovanje naloge kot zabavne začasno poveča notranjo motivacijo v laboratoriju (Grant & Berry, 2011; Zalesny & Ford, 1990). Hkrati sem v navodilu zapisala, da je povprečna ocena strokovnjakov za uporabnost

elementov pri nastajanju ustvarjalnega oglasa v nalogi zabavni oglas 9,56/10, v nalogi dolgočasni oglas pa 3,73/10. Na ta način sem želela spodbuditi udeležence za reševanje zabavnega oglasa. V nagovoru ankete sem udeležencem napisala, da je število mest za reševanje posameznega oglasa omejeno.

Udeležencem eksperimentalne skupine sem omogočila, da izbirajo med danima nalogama in jim dovolila, da rešujejo izbrano nalogo. Na ta način sem udeležencem izrazila podporo pri njihovih odločitvah. Udeležencem kontrolne skupine sem prav tako dovolila, da izbirajo med obema nalogama, vendar sem jim v primeru, da so se odločili za nalogo zabavni oglas, napisala, da zabavnega oglasa na žalost ni več mogoče reševati, saj so že vse mesta pri tem oglasu zasedena. Nato sem jih prosila, da se lotijo reševanja dolgočasnega oglasa. Vsi udeleženci eksperimenta so reševali enako nalogo, ne glede na to, ali so bili del eksperimentalne ali kontrolne skupine. Glavna razlika med skupinama je bila, da sem udeležencem eksperimentalne skupine dovolila izbrati zabavni oglas, medtem ko sem udeležencem kontrolne skupine preprečila reševanje zabavnega oglasa in jih usmerila na reševanju naloge, ki sem jo predstavila kot dolgočasno.

Vsi udeleženci eksperimenta so nato reševali dve enaki nalogi (glej Priloga 4), s katerima sem želela udeležence izzvati, da doživijo zanos. Pri prvi nalogi je bilo podanih 5 slikic. Naloga je od udeležencev zahtevala, da pri vsaki sliki zapišejo ključno besedo, pod katero se po njihovem mnenju na »Google Slike« prikazana slika pojavi med prvimi zadetki. Namen naloge je bil, da začnejo udeleženci razmišljati o možnih ključnih besedah, da jih morda celo preverijo na »Google Slike« in da ob reševanju naloge postanejo popolnoma vključeni v izvajanje naloge ter posledično v reševanje ankete.

Druga naloga, ki je bila nekoliko kompleksnejša, je od udeležencev zahtevala, da med danimi slikami, zvoki in besedami izberejo poljubno sliko, zvok, besedo, ki bi jih na ustvarjalen način uporabili pri oblikovanju lastnega reklamnega oglasa. Izbrana beseda je hkrati predstavljala produkt, za katerega je bilo potrebno oblikovati reklamni oglas. Nato so morali udeleženci na kratko predstaviti svojo idejo za reklamni oglas. Namen druge naloge je bil izzvati udeležence eksperimenta, da na ustvarjalen način povežejo dane slike, zvoke in besede ter da ob tem doživijo zanos. Nalogam je sledil vprašalnik o zanosu (glej Priloga 2), ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004).

4.2.2 Rezultati raziskave

Da bi preverila, ali in kako intenzivno so udeleženci eksperimenta doživeli zanos, so vsi udeleženci po reševanju naloge izpolnili vprašalnik o zanosu, ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004). Vprašalnik sem povzela po avtorjih Jackson in Eklund (2004) in ga prevedla v slovenščino. Prevedeno verzijo so pregledali trije eksperti. Angleška verzija ima dobre psihometrične lastnosti zanesljivosti in veljavnosti (Jackson & Eklund, 2004; Marsh & Jackson, 1999). Vprašalnik je sestavljen iz 36. vprašanj – 4 vprašanja za vsako dimenzijo. Ocenjevalna lestvica je 5-stopenjska. Rezultate na posamezni lestvici sem dobila tako, da sem seštel relevantne odgovore za posamezno dimenzijo (glej Priloga 3).

Za ugotavljanje razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino sem uporabila t-test za neodvisna vzorca. Z njim preverjamo značilnost razlik med povprečjema dveh skupin. V Tabeli 4 (glej str. 46) so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca, povprečne statistične vrednosti, povprečna ocena in razlike med povprečnima ocenama med eksperimentalno in kontrolno skupino. S t-testom pridobljene povprečne statistične vrednosti predstavljajo povprečni rezultat glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno za posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem povprečno statistično vrednost delila s številom relevantnih vprašanj (4) glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem povprečni statistični vrednosti najprej delila s številom relevantnih vprašanj (4) in nato še s številom dimenzij (9). Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

V kontrolni skupini sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, medtem ko so bili v eksperimentalni skupini vzpostavljeni pogoji za višjo notranjo motivacijo. Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino pri vseh dimenzijah zanosu in posledično tudi pri samem zanosu ($p = 0,000$).

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje motivacije na zanos pozitiven in statistično značilen ($t = 8,243$; $p = 0,000$). Povprečna ocena zanosu (3,43) je v kontrolni skupini, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo notranjo motivacijo, za 0,71 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,14). Na podlagi podatkov lahko sklepamo, da notranja motivacija vpliva na doživljanje zanosu. Deci in Ryan (1985) sta ugotovila, da visoka stopnja notranje motivacije povzroči izjemno zanimanje za izvajanje aktivnosti, kar spodbuja doživljanje zanosu in optimalnega izkustva. Ugotovitve raziskave so skladne z dosedanjimi raziskavami, ki so prav tako pokazale, da je notranja motivacija močno pozitivno povezana z doživljanjem zanosu (Kowal & Fortier, 2000; Deci & Ryan, v Ng et al., 2010; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Massimini et al., 1988; Fullagar & Mills, 2008). Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje delovnih nalog, bodo bolj verjetno doživeli zanos na delovnem mestu.

Vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi je prav tako pozitiven in statistično značilen ($t = 5,614$; $p = 0,000$). Udeleženci kontrolne skupine so v povprečju (3,59) dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ocenili za 0,6 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,19), kljub temu, da so vsi reševali popolnoma enako nalogo. Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi. Za notranje motivirane posameznike je značilno, da so radovedni, da imajo potrebo po avtonomiji in željo po nadzoru (Deci & Ryan, 1985; Csikszentmihalyi & Nakamura, 1989), zato ne preseneča, da so udeleženci eksperimentalne skupine dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ocenili višje. Notranje motivirani zaposleni bodo dane delovne naloge bolj verjetno doživeli kot izziv, na katerega lahko s svojimi sposobnostmi odgovorijo. Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi predstavlja pogoj za doživljanje zanosu

(Csikszentmihalyi, 1975). Če tega ravnovesja ni, do zanosa ne more priti (Jackson & Hanin, 2000; Freer, 2009).

Tabela 4: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik notranje motivacije

DIMENZIJE ZANOSA		t-test		Povprečna ocena rezultatov	
		t-vrednost	Aritmetična sredina		
Starost	Eksperimentalna Kontrolna	0,290 (p=0,772)	24,983 25,172	Povprečna ocena	Razlike med povprečnimi ocenama
Spol	Eksperimentalna Kontrolna	0,624 (p=0,054)	1,597 1,651		
Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi	Eksperimentalna Kontrolna	5,614***	16,7759 14,3415	4,19 3,59	0,6
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna Kontrolna	5,569***	16,4199 14,1951	4,10 3,55	0,55
Jasnost ciljev	Eksperimentalna Kontrolna	6,911***	16,5796 13,7073	4,14 3,43	0,71
Nedvoumnost povratnih informacij	Eksperimentalna Kontrolna	6,568***	16,1687 13,1951	4,04 3,30	0,74
Popolna osredotočenost	Eksperimentalna Kontrolna	6,001***	15,8605 13,0244	3,96 3,26	0,7
Občutek nadzora	Eksperimentalna Kontrolna	7,945***	16,6744 13,5122	4,17 3,38	0,79
Izguba samozavedanja	Eksperimentalna Kontrolna	7,075***	17,2791 14,3171	4,32 3,58	0,74
Spremenjeno doživljanje časa	Eksperimentalna Kontrolna	4,646***	15,1628 12,6585	3,79 3,16	0,63
Avtoteličnost izkušnje	Eksperimentalna Kontrolna	4,051***	15,5179 13,6829	3,88 3,42	0,46
SKUPAJ ZANOS	Eksperimentalna Kontrolna	8,243***	149,0013 123,6341	4,14 3,43	0,71

Legenda: *** $p < 0,001$; razlika med povprečnimi ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje notranje motivacije na dimenzijo zlitja z izvedbo ($t = 5,569$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije zlitja z izvedbo je v kontrolni

skupini znašala 3,55, medtem ko je bila povprečna ocena iste dimenzije v eksperimentalni skupini 4,10. Iz rezultatov je razvidno, da je bila povprečna ocena omenjene dimenzije v kontrolni skupini za nekaj več kot pol ocene nižja (0,55) kot v eksperimentalni skupini. Na podlagi tega lahko sklepamo, da višja notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Posameznik, ki je notranje motiviran za izvajanje aktivnosti, pri opravljanju aktivnosti lažje doseže stanje popolne prevzetosti in zanesenosti. Notranje motivirani zaposleni bodo izvajanje delovne naloge bolj verjetno doživljali kot spontano, lahkotno, skoraj avtomatično (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Občutek lahkotnosti pri izvajanju delovnih nalog je v tem primeru prisoten tudi, kadar sta potrebni disciplina in usposabljanje za razvijanje novih spretnosti, potrebnih za soočanje z izzivi (Delle Fave et al., 2010).

Notranja motivacija vpliva na dimenzijo jasnost ciljev, saj je razlika med skupinama statistično značilna ($t = 6,911$, $p = 0,000$). Udeleženci eksperimentalne skupine so dimenzijo jasnosti ciljev v povprečju ocenili (4,14) za 0,71 ocene višje kot udeleženci kontrolne skupine (3,43). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo jasnosti ciljev. Udeleženci eksperimenta, ki so bili bolj notranje motivirani, so pri reševanju enake naloge bolj jasno vedeli, kaj želijo doseči, kaj morajo storiti in kakšen je namen izvajanja naloge. To vpliva tudi na povečanje zanosa, saj se le-ta pojavi takrat, kadar imajo posamezniki jasne cilje in jasno predstavo o tem, kako bodo te cilje dosegli (Csikszentmihalyi, 1992).

Povprečna ocena glede na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij je v kontrolni skupini (3,30) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,04). Rezultati kažejo, da pri dimenziji nedvoumnosti povratnih informacij obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino ($t = 6,568$; $p = 0,000$). Notranje motivirani udeleženci, torej udeleženci eksperimentalne skupine, so imeli boljšo predstavo o tem, kako dobro so reševali nalogo in jim je bilo bolj jasno, kako je samo izvajanje naloge potekalo.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv višje stopnje notranje motivacije na dimenzijo popolne osredotočenosti pozitiven in statistično značilen ($t = 6,001$; $p = 0,000$). Povprečna ocena glede na dimenzijo popolne osredotočenosti je bila v kontrolni skupini (3,26) za 0,7 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,96). Notranje motivirani udeleženci eksperimenta so bili v povprečju bolj osredotočeni na reševanje naloge. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti. Iz tega lahko sklepamo, da bodo notranje motivirani zaposleni bolj osredotočeni na izvajanje delovne naloge. Povečana osredotočenost na nalogo pa bo zaradi miselnih naporov, ki so potrebni za ohranjanje kompleksnega in dinamičnega stanja zavednosti, hkrati povečala tudi zanos na delovnem mestu (Beard & Hoy, 2010).

Notranja motivacija prav tako pozitivno in statistično značilno vpliva na dimenzijo občutka nadzora ($t = 7,945$; $p = 0,000$). Udeleženci kontrolne skupine so dimenzijo občutka nadzora v povprečju ocenili (3,38) za 0,79 ocene nižje kot udeleženci eksperimentalne skupine (4,17). Iz rezultatov je razvidno, da višja stopnja notranje motivacije pozitivno vpliva na dimenzijo

občutka nadzora. Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje aktivnosti, izvajajo aktivnosti, ki so jim zanimive in za katere imajo potrebno znanje, kar jim omogoča, da imajo stvari pod nadzorom.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv višje stopnje motivacije na dimenzijo izgube samozavedanja ($t = 7,075$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije izgube samozavedanja je v kontrolni skupini (3,58) za 0,74 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (4,32). Iz rezultatov lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na dimenzijo izgube samozavedanja. Udeleženci eksperimentalne skupine so bili med izvajanjem aktivnosti manj obremenjeni s tem, kaj bi si drugi lahko mislili, kako bi jih ocenili in kako se bodo predstavili. Notranje motivirani zaposleni se torej bolj osredotočijo samo na zaznavanje dražljajev, relevantnih za izvajanje naloge, vse ostale pa zanemarijo (Csikszentmihalyi, 1991).

Povprečna ocena glede na dimenzijo spremenjenega doživljanja časa je bila v eksperimentalni skupini (3,79) za 0,63 ocene višja kot povprečna ocena kontrolne skupine (3,16). Tudi pri dimenziji spremenjenega doživljanja časa obstajajo statistično značilne razlike med skupinama ($t = 4,646$; $p = 0,000$). Notranje motivirani udeleženci so bolj intenzivno zaznali spremenjeno doživljanje časa in so se bolj pogosto strinjali s trditvijo, da jim je čas hitro mineval. Csikszentmihalyi (1991) pravi, da se dimenzija spremenjenega doživljanja časa ne pojavi vedno in pri vseh posameznikih, ki so v stanju doživljanja zanosa. Iz rezultatov pa lahko sklepamo, da notranja motivacija pozitivno vpliva na omenjeno dimenzijo. Kljub temu, da je dimenzija spremenjenega doživljanja časa najmanjkrat preučevana dimenzija, ta pozitivno vpliva na doživljanje zanosa, saj nam odsotnost časovnega pritiska prinese dodatno veselje, ki ga občutimo v stanju popolne vključenosti v izvajanje aktivnosti (Csikszentmihalyi, 1991).

Rezultati t-testa kažejo značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino tudi pri dimenziji avtoteličnosti izkušnje ($t = 4,051$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije avtoteličnosti izkušnje je v kontrolni skupini (3,42) za 0,46 ocene nižja kot v eksperimentalni skupini (3,88). Notranja motivacija torej pozitivno vpliva na dimenzijo avtoteličnosti izkušenj. Dimenzija avtoteličnosti izkušnje je končni produkt preostalih dimenzij (Csikszentmihalyi, 1991). Avtoteličnost izkušnje dejansko pomeni, da aktivnost izvajamo zato, ker se nam zdi zanimiva in v njej uživamo, zato za njeno izvajanje ne pričakujemo zunanje nagrade (Delle Fave et al., 2010). Notranje motivirani zaposleni bodo torej pri izvajanju delovnih aktivnosti bolj pogosto uživali, kar jih bo spodbudilo, da delovno nalogo izvajajo zaradi naloge same in ne zaradi zunanje nagrade.

Zelo zanimiva ugotovitev raziskave je, da je kar 28,8 odstotkov udeležencev kontrolne skupine prenehalo z reševanjem ankete, ko so ugotovili, da ne morejo reševati izbrane naloge. Tudi iz tega lahko sklepamo, da je notranja motivacija in z njo povezana možnost izbire zelo pomemben dejavnik spodbujanja zanosa. Notranje motivirani zaposleni, ki ne bodo imeli možnosti izbora, se zadane delovne naloge mogoče sploh ne bodo lotili in posledično ne bodo doživeli zanosa na delovnem mestu. Udeleženci kontrolne skupine, ki so se lotili reševanja dolgočasnega oglasa, so

nalogo v povprečju reševali manj časa (cca. 16 minut) kot udeleženci eksperimentalne skupine (cca. 23 minut).

4.3 Eksperiment 2: preverba dejavnika jasnih ciljev

Z eksperimentom 2 sem zato želela preveriti, ali dejavnik jasnih ciljev vpliva na spodbujanje znanja in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. S tem namenom sem izvedla eksperiment na internetu. Metodo eksperimenta na internetu podrobneje opisujem v poglavju 4.2. Pri eksperimentu 2 sem uporabila vzorčenje po metodi snežne kepe (angl. *snowball sampling*). Metoda snežne kepe sodi med neslučajnostne vzorce in deluje po naslednjem principu: raziskovalec izbere nekaj članov ciljne populacije, ki raziskovalca vodijo do ostalih članov želene populacije (Babbie, 2008). Glavna prednost metode vzorčenja preko snežne kepe je doseganje skritih in težko dostopnih populacij, medtem ko je slaba reprezentativnost vzorca glavna slabost metode snežne kepe (Biernacki & Waldorf, 1981).

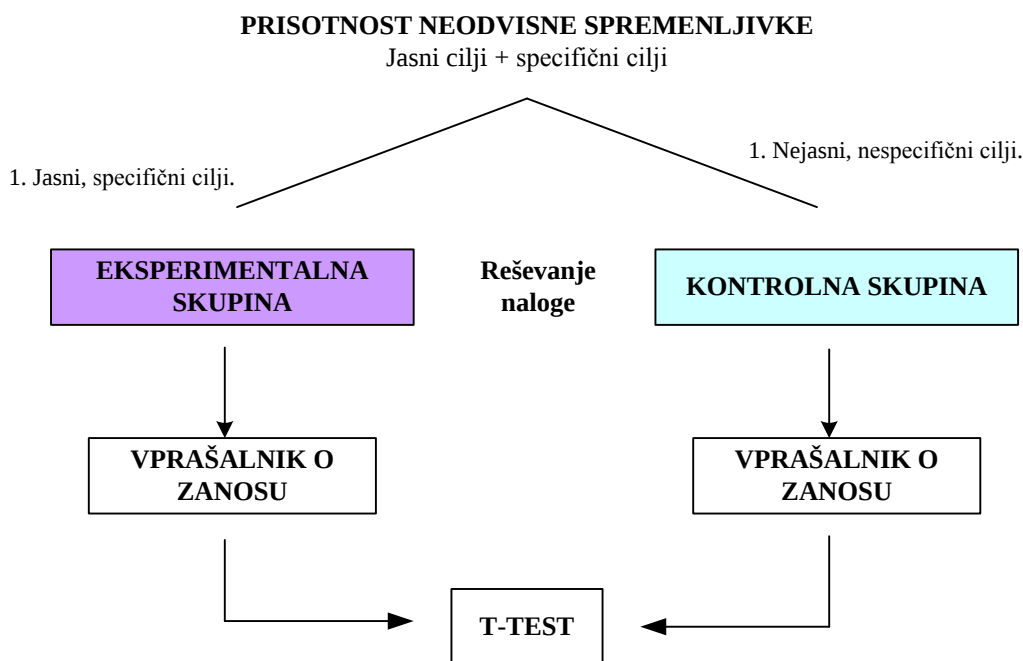
Eksperiment na internetu sta sestavljali dve anketi (glej Priloga 5), ki sem ju po principu metode snežne kepe najprej poslala naključnim zaposlenim znancem, in jih prosila, da anketo pošljejo naprej, torej svojim zaposlenim znancem. Udeleženci eksperimenta na internetu so bili stari od 19 do 52 let in vsi so zaposleni. Udeleženci opravljajo sledeče poklice: profesor, mladi raziskovalec, vodja, informatik, urednik, svetovalec, medijski načrtovalec, direktor, oblikovalec, analitik, pravnik, finančni kontrolor in še mnoge druge. Obe anketi je skupno izpolnilo 247 udeležencev. Od tega je bilo v celoti izpolnjenih le 106 anket. V analizo sem vključila samo ankete, izpolnjene v celoti. V eksperimentu na internetu je sodelovalo več žensk (65) kot moških (41). Eksperiment 2 se je izvajal od 9. do 15. avgusta 2011. Reševanje ankete je v povprečju trajalo 21 minut.

4.3.1 Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave

Za namene eksperimenta na internetu, s katerim sem želela preveriti dejavnik jasnih ciljev, sem sestavila dve anketi (glej Priloga 5), in sicer: za *eksperimentalno skupino*, kjer sem udeležencem v okviru naloge zastavila bolj jasne, specifične cilje; in *kontrolno skupino*, kjer sem udeležencem v okviru naloge zastavila bolj nejasne, nespecifične cilje. Z namenom zagotoviti, da bodo udeleženci kontrolne in eksperimentalne skupine doživeli različne stopnje jasnosti ciljev, sem manipulirala z jasnostjo in specifičnostjo ciljev. Slika 7 kaže eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika jasnih ciljev.

Za udeležence kontrolne skupine sem sestavila nalogo (glej Priloga 5), ki je od udeležencev zahtevala, da napišejo elektronsko sporočilo, v katerem bodo svojemu nadrejenemu posredovali vse potrebne informacije za poslovno potovanje/konferenco. Udeleženci kontrolne skupine so imeli podane sledeče osnovne informacije: čas poslovnega potovanja/konferenco, kraj s točnim naslovom in število oseb.

Slika 7: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika jasnih ciljev



V kontrolni skupini sem namenoma zapisala, da morajo udeleženci v elektronskem sporočilu nadrejenemu posredovati vse potrebne informacije za poslovno potovanje/konferenco. Z besedno zvezo »potrebne informacije« sem želela vzpostaviti pogoje nejasnih, nespecifičnih ciljev, tako da udeleženci kontrolne skupine ne bi jasno vedeli, kaj se od njih pričakuje. Csikszentmihalyi (2004) pravi, da se zanos ponavadi pojavi takrat, ko se posameznik sooča z jasnimi cilji, za katere ve, kako jih bo dosegel in mu ni potrebno postavljati dodatnih vprašanj o njihovi izvedbi. Posledično sem predvidevala, da bodo udeleženci kontrolne skupine pri reševanju naloge doživljali manj zanos.

Udeleženci eksperimentalne skupine so reševali enake naloge, le da so imeli bolj jasno, specifično opredeljene cilje. Poleg osnovnih podatkov o poslovnem potovanju/konferenci, so imeli udeleženci eksperimentalne skupine tudi jasno opredeljene cilje naloge. Njihova naloga je bila: poiskati ugodne letalske karte Brnik–Frankfurt (cena, čas odhoda, prihoda); poiskati hotelske sobe v hotelu s štirimi zvezdicami za štiri osebe v neposredni bližini Berger Straße 19; preveriti, kako se najhitreje in najenostavneje pride z letališča do hotela; preveriti, katere restavracije se nahajajo v bližini hotela; ter preveriti vremensko napoved. Enako kot v kontrolni skupini sem tudi od udeležencev eksperimentalne skupine zahtevala, da napišejo elektronsko sporočilo, v katerem bodo svojemu nadrejenemu posredovali pridobljene podatke. Na ta način sem želela vzpostaviti pogoje jasno opredeljenih, specifičnih ciljev. Nalogama v eksperimentalni in kontrolni skupini je nato sledil vprašalnik o zanosu (glej Priloga 2), ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004).

4.3.2 Rezultati raziskave

Da bi preverila, ali in kako intenzivno so udeleženci eksperimenta doživeli zanos, so vsi udeleženci po reševanju naloge izpolnili vprašalnik o zanosu, ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004). Več o vprašalniku o zanosu v poglavju 4.2.2. Povprečno oceno glede na posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem pri posamezni dimenziji seštela ocene relevantnih vprašanj (Priloga 3) in seštevek delila s številom relevantnih vprašanj. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem seštela povprečne ocene glede na posamezne dimenzije in jih delila s številom dimenzij. Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

Za ugotavljanje razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino sem tudi pri eksperimentu 2 uporabila t-test za neodvisna vzorca. V Tabeli 5 (glej str. 52) so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca, povprečne statistične vrednosti, povprečna ocena in razlike med povprečnima ocenama eksperimentalne in kontrolne skupine. S t-testom pridobljene povprečne statistične vrednosti predstavljajo povprečni rezultat glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno za posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem povprečno statistično vrednost delila s številom relevantnih vprašanj (4) glede na posamezno dimenzijo. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem povprečni statistični vrednosti najprej delila s številom relevantnih vprašanj (4) in nato še s številom dimenzij (9). Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

V eksperimentalni skupini sem vzpostavila pogoje jasnih, specifično opredeljenih ciljev, medtem ko so bili v kontrolni skupini vzpostavljeni pogoji za manj jasne, nespecifične cilje. Rezultati raziskave so pokazali, da obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino pri skoraj vseh dimenzijah zanosu in posledično tudi pri samem zanosu. T-test ni pokazal statistično značilnih razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino pri dimenziji izgube samozavedanja in dimenziji avtoteličnosti izkušenj.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv jasnih ciljev na zanos pozitiven in statistično značilen ($t = 3,956$; $p = 0,000$). Povprečna ocena zanosu je v eksperimentalni skupini (4,02), kjer sem vzpostavila pogoje jasnih ciljev, za 0,33 ocene višja kot v kontrolni skupini (3,69), kjer sem vzpostavila pogoje manj jasnih ciljev. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da jasni cilji vplivajo na doživljanje zanosu pri delu. Fullagar in Kelloway (2009) sta ugotovila, da jasno opredeljeni delovni cilji omogočajo, da se zaposleni posvetijo izvajanju zadane delovne naloge, saj imajo jasne informacije o tem, kaj se od njih pričakuje. Tudi Salanova et al. (2006) so pri svojem raziskovanju ugotovili, da je uporaba organizacijskih sredstev, vključno z jasnimi cilji, pozitivno povezana z doživljanjem zanosu skozi čas.

Tabela 5: Rezultati t-testa in povprečne ocene za dejavnik jasnih ciljev

DIMENZIJE ZANOSA		t-test		Povprečna ocena rezultatov	
		t-vrednost	Aritmetična sredina	Povprečna ocena	Razlike med povprečnimi ocenama
Starost	Eksperimentalna Kontrolna	2,915** (p=0,005)	30,118 26,945		
Spol	Eksperimentalna Kontrolna	-0,368 (p=0,713)	1,620 1,655		
Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi	Eksperimentalna Kontrolna	3,852*** (p=0,000)	16,8333 15,3043	4,21 3,83	0,38
Zlitje z izvedbo	Eksperimentalna Kontrolna	4,096*** (p=0,000)	15,5524 13,9130	3,89 3,48	0,41
Jasnost ciljev	Eksperimentalna Kontrolna	3,259** (p=0,002)	17,0381 15,7826	4,26 3,95	0,31
Nedvoumnost povratnih informacij	Eksperimentalna Kontrolna	2,932** (p=0,004)	16,1381 14,9565	4,03 3,74	0,29
Popolna osredotočenost	Eksperimentalna Kontrolna	3,714*** (p=0,000)	16,3500 14,6957	4,09 3,67	0,42
Občutek nadzora	Eksperimentalna Kontrolna	3,000** (p=0,004)	16,2452 15,0435	4,06 3,76	0,3
Izguba samozavedanja	Eksperimentalna Kontrolna	0,875 (p=0,384)	15,9405 15,5652	3,99 3,90	0,09
Spremenjeno doživljanje časa	Eksperimentalna Kontrolna	5,964*** (p=0,000)	15,2571 13,0435	3,81 3,26	0,55
Avtoteličnost izkušnje	Eksperimentalna Kontrolna	1,606 (p=0,111)	15,2571 14,5217	3,81 3,63	0,18
SKUPAJ ZANOS	Eksperimentalna Kontrolna	3,965*** (p=0,000)	144,6119 132,8261	4,02 3,69	0,33

Legenda: * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001; razlika med povprečnima ocenama = povprečna ocena eksperimentalne skupine – povprečna ocena kontrolne skupine

Vpliv jasnih ciljev na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi je prav tako pozitiven in statistično značilen ($t = 3,852$; $p = 0,000$). Udeleženci eksperimentalne skupine so v povprečju (4,21) dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ocenili za 0,38 višje kot udeleženci kontrolne skupine (3,83). Zaposleni, ki se soočajo z jasnimi cilji, natančno vedo, kako bodo zadane cilje dosegli, hkrati pa jim jasni cilji omogočajo, da se v celoti posvetijo izvajanju

zadanega cilja (Csikszentmihalyi, 2004; Fullagar & Kelloway, 2009). Jasni delovni cilji omogočajo, da zaposleni natančno vedo, ali posedujejo potrebna znanja za soočanje z izzivom. V primeru, da potrebnih znanj ne posedujejo, zaposleni jasno vedo, katera znanja morajo pridobiti. Iz napisanega lahko sklepamo, da jasni cilji vplivajo na hitrejše vzpostavljanje ravnovesja med izzivom in sposobnostmi.

Rezultati kažejo pozitiven in statistično značilen vpliv jasnih ciljev na dimenzijo zlitja z izvedbo ($t = 4,096$; $p = 0,000$). Povprečna ocena dimenzije zlitja z izvedbo je v eksperimentalni skupini znašala 3,89, medtem ko je bila povprečna ocena iste dimenzije v kontrolni skupini 3,48. Iz rezultatov je razvidno, da je bila povprečna ocena omenjene dimenzije v eksperimentalni skupini za 0,41 ocene višja kot v kontrolni skupini. Na podlagi tega lahko sklepamo, da jasni cilji vplivajo na dimenzijo zlitja z izvedbo. Jasni cilji namreč omogočajo, da se zaposleni v celoti posvetijo izvajanju zadanih ciljev, kar spodbuja vključenost v izvajanje aktivnosti in osredotočenost na relevantne dražljaje ter posledično pozitivno vplivajo na dimenzijo zlitja z izvedbo (Csikszentmihalyi, 1991).

Jasni cilji pozitivno vplivajo na dimenzijo jasnosti ciljev, saj je razlika med skupinama statistično značilna ($t = 3,259$; $p = 0,002$). Udeleženci eksperimentalne skupine so dimenzijo jasnost ciljev v povprečju (4,26) ocenili za 0,31 ocene višje kot udeleženci kontrolne skupine. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da jasni cilji pozitivno vplivajo na dimenzijo jasnosti ciljev. Udeleženci eksperimentalne skupine, ki so imeli jasne cilje, so bolj natančno vedeli, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa so imeli zaradi jasnih ciljev boljšo predstav o tem, kako bodo te cilje dosegli. Jasni cilji omogočajo, da je posameznik popolnoma osredotočen na nalogo, kar pozitivno vpliva na doživljanje zanosa (Avsec, 2011).

Povprečna ocena glede na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij je v eksperimentalni skupini (4,03) za 0,29 ocene višja kot v kontrolni skupini (3,74). Rezultati kažejo, da pri dimenziji nedvoumnosti povratnih informacij obstajajo statistično značilne razlike med eksperimentalno in kontrolno skupino ($t = 2,932$; $p = 0,004$). Jasni cilji omogočajo, da zaposleni natančno vedo, kaj želijo doseči, zato lahko nenehno ocenjujejo uspešnost izvajanja delovne aktivnosti in na ta način dobivajo nedvoumne povratne informacije (Jackson & Hanin, 2000).

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je vpliv jasnih ciljev na dimenzijo popolne osredotočenosti pozitiven in statistično značilen ($t = 3,714$; $p = 0,000$). Povprečna ocena glede na dimenzijo popolne osredotočenosti je bila v eksperimentalni skupini (4,09) za 0,42 ocene višja kot v kontrolni skupini (3,67). Udeleženci eksperimentalne skupine, ki so imeli jasne cilje, so bili bolj osredotočeni na reševanje naloge. Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da jasni cilji pozitivno vplivajo na dimenzijo popolne osredotočenosti. Zaposleni, ki bodo imeli jasno opredeljene delovne cilje, bodo bolj osredotočeni na izvajanje delovne naloge. Popolna osredotočenost na aktivnost je najjasnejši indikator stanja zanosa ter največkrat omenjena in preučevana dimenzija zanosa (npr. Jackson & Hanin, 2000; Shin, 2006; Csikszentmihalyi, 1991; Wu et al., 2011; Zaman et al., 2010; Koufaris, 2003; Quinn, 2005), ki pozitivno vpliva na stopnjo doživljanja zanosa.

Jasni cilji prav tako pozitivno in statistično značilno vplivajo na dimenzijo občutka nadzora ($t = 3,000$; $p = 0,004$). Udeleženci eksperimentalne skupine so dimenzijo občutka nadzora v povprečju (4,06) ocenili za 0,3 ocene višje kot udeleženci kontrolne skupine (3,76). Zaposleni, ki imajo jasno opredeljene delovne naloge, natančno vedo, kaj morajo narediti, da bodo dosegli zastavljene cilje, zato pri doseganju teh lažje doživijo občutek nadzora. Jasni cilji pozitivno vplivajo na dimenzijo občutka nadzora in zelo pogosto povzročajo stanje zanosa (MacDonald et al., 2006).

Rezultati kažejo pozitiven, vendar statistično neznačilen vpliv jasnih ciljev na dimenzijo izgube samozavedanja ($t = 0,875$; $p = 0,384$). Povprečna ocena dimenzije izgube samozavedanja je v eksperimentalni (3,99) in kontrolni skupini (3,9) skoraj enaka. Iz tega lahko sklepamo, da jasni cilji ne vplivajo na dimenzijo izgube samozavedanja. Izguba samozavedanja je dimenzija, kjer je pomembna osvoboditev od notranjega glasu, ki se nenehno sprašuje, kakšen je v očeh drugih, ter ali je zadovoljil svoja in tuja pričakovanja (Avsec, 2011). Vodja, ki svojim zaposlenim postavi jasne cilje, natančno ve, kakšne rešitve mora dobiti. Zaposleni, ki imajo jasno določene delovne cilje, zato ne morejo odmisлити njegovega mnenja in pričakovanja, saj jasni cilji zahtevajo točne, specifične rešitve, ki so nato predmet ocenjevanja.

Povprečna ocena glede na dimenzijo spremenjenega doživljanja časa je bila v eksperimentalni skupini (3,81) za 0,55 ocene višja kot povprečna ocena kontrolne skupine (3,26). Pri dimenziji spremenjenega doživljanja časa obstajajo statistično značilne razlike med skupinama ($t = 5,964$; $p = 0,000$). Iz danih rezultatov lahko sklepamo, da jasni cilji pozitivno vplivajo na dimenzijo doživljanja zanosa. Menim, da zaposleni, ki imajo jasno opredeljene delovne cilje, zelo pogosto občutijo, da čas teče veliko hitreje kot so pričakovali. Jasni cilji namreč vplivajo na to, da zaposleni točno vedo, kaj morajo narediti, zato se popolnoma osredotočijo na delo in pozabijo na čas.

Rezultati t-testa kažejo, da med eksperimentalno in kontrolno skupino pri dimenziji avtoteličnosti izkušnje ni statistično značilnih razlik ($t = 1,606$; $p = 0,111$). Povprečna ocena dimenzije avtoteličnosti izkušnje je v eksperimentalni skupini (3,81) le za 0,18 ocene višja kot v kontrolni skupini (3,63). Na podlagi rezultatov torej ne moremo trditi, da jasni cilji vplivajo na avtoteličnost izkušenj. Posameznik izvaja avtotelično aktivnost zaradi nje same, kar v primeru jasnih delovnih ciljev ni izvedljivo. Jasni cilji namreč točno določijo namen izvajanja delovne naloge. Zaposleni, ki imajo jasne delovne cilje, bodo nalogo izvajali zato, da bodo dosegli zastavljene cilje in ne zaradi naloge same, zato pri izvajanju naloge z jasnim ciljem verjetno ne bodo doživeli avtoteličnosti izkušnje.

4.4 Eksperiment 3 in intervjuji: preverba dejavnika vodenja z zgledom

Z eksperimentom 3 sem želela preveriti, ali dejavnik vodenja z zgledom vpliva na spodbujanje zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. S tem namenom sem izvedla laboratorijski eksperiment. Laboratorijski eksperiment je eksperiment, za katerega raziskovalec načrtuje, vzpostavlja ali drugače oblikuje umetne pogoje, pod katerimi se preučevani pojavi

pojavi in opazujejo (Webster & Sell, 2007). Večina družboslovnih laboratorijskih eksperimentov sodi v področje socialne psihologije in raziskovanja majhnih skupin, saj je pri laboratorijskem eksperimentu zelo težko vzpostavljati socialne interakcije (Toš & Hafner-Fink, 1997).

Laboratorijski eksperiment za preverbo vpliva dejavnika vodenja z zgledom na zanos in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti sem izvedla v delovnem okolju, in sicer v podjetju XY, katerega glavna dejavnost je finančno svetovanje. Finančni svetovalci se z vsako stranko individualno pogovorijo o njenih ciljih, željah, možnostih in pričakovanjih. Zaposleni v podjetju XY so v nenehni interakciji z različnimi strankami, zato predvidevam, da morajo biti pri opravljanju svojega dela zelo ustvarjalni, kajti le na ta način lahko posamezni stranki nudijo personalizirano svetovanje. Glede na to, da imajo finančni svetovalci dnevno v povprečju 10 strank, ki zahtevajo individualno obravnavo, kar od zaposlenih zahteva določeno stopnjo ustvarjalnih – predvsem komunikacijskih veščin – menim, da je podjetje XY zelo primerno za preučevanje dejavnikov spodbujanje zanosu in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Podjetje XY ima 13 zaposlenih (direktorica, 8 finančnih svetovalcev, 2 tajnici in 2 telefonista).

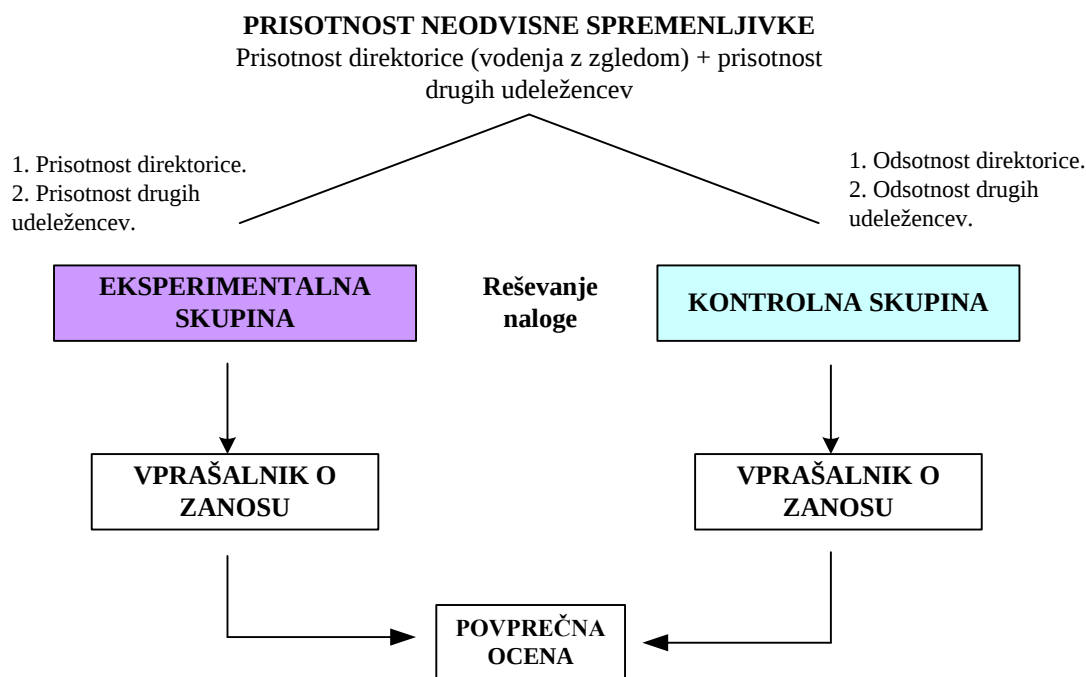
Laboratorijski eksperiment sem izvedla 4. avgusta 2011. Izvajanje eksperimenta je trajalo uro in pol. Podjetju in vsem udeležencem eksperimenta v delovnem okolju sem zagotovila anonimnost pri objavi rezultatov. Svoje opazovanje sem triangulirala z intervjuji. Po končanem eksperimentu sem vsem udeležencem postavila kratka vprašanja (glej Priloga 6) in opravila poglobljeni intervju z direktorico (glej Priloga 6). Transkripcije intervjujev se nahajajo v Prilogi 7.

4.4.1 Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave

Laboratorijski eksperiment sem izvedla v delovnem okolju udeležencev. Na Sliki 8 (glej str.56) je prikazan eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika vodenja z zgledom. Pri eksperimentu so sodelovali vsi tisti zaposleni iz podjetja XY, ki so bili tisti dan v službi. Skupaj je pri eksperimentu sodelovalo devet zaposlenih (trije moški in šest žensk). Zaposlenim sem dejala, da želim z raziskavo preveriti, kako ustvarjalni so pri iskanju rešitev, s katerimi bi svoji stranki ponudili popolnoma unikaten in personaliziran pristop svetovanja.

V pregledani literaturi nisem zasledila raziskave, ki bi preverjala vpliv dejavnika vodenja z zgledom na doživljanje zanosu pri delu. Raziskave o vlogi zgleda pa so pokazale, da se posamezniki skozi posnemanje učijo prikazanega vedenja (Jausi & Dionne, 2003). Da bi lahko merila vpliv dejavnika vodenja z zgledom na doživljanje zanosu na delovnem mestu, sem morala udeležence z nalogo, ki je zelo podobna njihovim delovnim nalogam, izzvati, da doživijo zanos. Za namene laboratorijskega eksperimenta sem sestavila nalogo (glej Priloga 8), ki je od udeležencev zahtevala uporabo njihovega strokovnega znanja, izkušenj in spretnosti. Eksperimentalna naloga opisuje povsem izmišljeno situacijo, vendar bi se lahko udeleženci eksperimenta pri svojem vsakdanjem delu znašli v podobni situaciji, saj imajo opravka z različnimi strankami. Naloga je od udeležencev zahtevala, da se čim bolj vživijo v opisano situacijo in poskušajo poiskati ustvarjalne rešitve.

Slika 8: Eksperimentalni načrt za preverbo dejavnika vodenja z zgledom



Udeležence sem razdelila v dve skupini: eksperimentalno in kontrolno. Razdelitev udeležencev v skupine je bila povsem naključna. V sejno sobo sem povabila tiste udeležence, ki v času, ko sem opravljala prvi del eksperimenta, niso imeli strank. Ta skupina je bila *eksperimentalna skupina*. Skupino so sestavljali trije zaposleni in direktorica. Direktorica je predstavljala neodvisno spremenljivko, s katero sem manipulirala, da bi lahko ugotovila vpliv vloge zgleda kot dejavnika doživljanja zanosu in optimalnega izkustva na ravni neposrednega vodje.

Po predhodnem telefonskem pogovoru z direktorico sem ugotovila, da je ta zelo navdušena nad tem, da bodo sodelovali pri eksperimentu. Tudi na dan, ko smo izvajali eksperiment, je bila direktorica zelo motivirana in zagreta za reševanje naloge, zato sem udeležencem eksperimentalne skupine poleg osnovnih navodil, da preberejo opisano situacijo, da se skušajo v njo čim bolj vživeti in da poiščejo ustvarjalne rešitve, dala tudi navodilo, da se pri reševanju naloge poskušajo navzeti direktoričinega navdušenja. Nato sem jim razdelila naloge. Udeležence sem pri reševanju naloge ves čas opazovala in zabeležila vse dogodke med izvajanjem naloge. Ko so mi udeleženci oddali rešene naloge, sem jih prosila, da mi izpolnijo vprašalnik o zanosu (glej Priloga 2).

Kontrolno skupino je sestavljalo drugih pet udeležencev eksperimenta. Udeleženci kontrolne skupine so reševali enako eksperimentalno nalogo kot udeleženci eksperimentalne skupine, le da so jo reševali ločeno od drugih. Udeleženci kontrolne skupine so nalogo reševali popolnoma individualno, na svojih delovnih mestih. Vsakemu udeležencu sem posebej, v njihovi pisarni, dala osnovno navodila, da preberejo opisano situacijo, da se skušajo v njo čim bolj vživeti in da poiščejo ustvarjalne rešitve. Nato sem zapustila njihovo pisarno in jim dovolila, da so se lotili reševanja. Udeleženci kontrolne skupine so bili tako popolnoma ločeni od drugih in niso imeli

nikogar za zgled. Med reševanjem naloge sem jih vsake toliko časa obiskala in preverila, kako napredujejo z reševanjem. Ko so mi oddali rešene naloge, sem jim razdelila vprašalnik o zanosu.

Na podlagi rezultatov, pridobljenih z vprašalnikom o zanosu, sem ugotavljala vpliv vodenja z zgledom na zanos in optimalno izkustvo. Pridobljene rezultate sem najprej primerjala znotraj eksperimentalne skupine, kjer so rezultati direktoričinega vprašalnika predstavljali osnovo za primerjavo. Nato sem glede na rezultate vprašalnika izračunala povprečni zanos pri kontrolni in eksperimentalni skupini ter naredila primerjavo med njima. V nadaljevanju sledi podrobnejši opis rezultatov.

4.4.2 Rezultati raziskave

Da bi preverila, ali in kako intenzivno so udeleženci eksperimenta doživeli zanos, so vsi udeleženci po reševanju naloge izpolnili vprašalnik o zanosu, ki meri zanos takoj po opravljeni aktivnosti (Jackson & Eklund, 2004). Več o vprašalniku o zanosu podrobneje opisujem v poglavju 4.2.2. Povprečno oceno glede na posamezno dimenzijo sem dobila tako, da sem pri posamezni dimenziji seštel ocene relevantnih vprašanj (Priloga 3) in seštevek delila s številom relevantnih vprašanj. Povprečno oceno zanosu sem izračunala tako, da sem seštel povprečne ocene glede na posamezne dimenzije in jih delila s številom dimenzij. Postopek računanja povprečne ocene glede na posamezno dimenzijo in skupno povprečno oceno zanosu sem računala po postopku, ki ga predlagajo avtorji vprašalnika o zanosu (Jackson & Eklund, 2004).

4.4.2.1 Primerjava rezultatov znotraj eksperimentalne skupine

V Tabeli 6 so prikazani rezultati povprečnih ocen glede na posamezne dimenzije in glede na udeležence eksperimentalne skupine. Oseba C je direktorica podjetja XY, njeni rezultati pa služijo kot osnova za primerjavo znotraj eksperimentalne skupine. Iz rezultatov je razvidno, da je skupna povprečna ocena zanosu enega izmed udeležencev eksperimentalne skupine (osebe A, 3,61) za več kot pol ocene manjša od skupne povprečne ocene zanosu direktorice (4,17). Skupna povprečna ocena zanosu drugega udeleženca eksperimentalne skupine (osebe D, 4,56) je za skoraj pol ocene večja od direktoričine skupne povprečne ocene zanosu. Skupna povprečna ocena zanosu tretjega udeleženca eksperimentalne skupine (osebe B, 4,17) pa je popolnoma enaka skupni povprečni oceni zanosu direktorice.

Tabela 6: Povprečna ocena glede na posamezno dimenzijo zanosu in skupna povprečna ocena zanosu za udeležence eksperimentalne skupine

Dimenzije zanosu/ udeleženci	Ravno. izziv/ sposobnost	Zlitje z izvedbo	Jasnost ciljev	Povp . info.	Popol. osredotočenost	Obč. nadzora	Izguba samozave -danja	Sprem. doživljanje časa	Avtoteti- čna izkušnja	SKUPAJ ZANOS
Oseba A	2,00	2,50	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	1,75	2,25	3,61
Oseba B	4,00	4,00	4,75	4,25	4,25	4,50	3,50	3,25	5,00	4,17
Oseba C	4,00	4,50	5,00	4,25	5,00	4,00	5,00	2,75	3,00	4,17
Oseba D	5,00	5,00	5,00	4,25	4,25	4,25	5,00	3,75	4,00	4,56
SKUPAJ	3,75	4,00	3,69	4,44	4,38	4,56	4,63	2,88	3,56	3,99

Vsi udeleženci eksperimentalne skupine so se zelo resno lotili reševanja naloge. Med branjem naloge se niso ozirali drug na drugega. Oseba A je nalogo prebrala prva in se takoj lotila reševanja naloge. Ostali udeleženci so približno istočasno prebrali nalogo in jo začeli reševati. Oseba A je nalogo rešila prva, nato je opazovala druge udeležence eksperimentalne skupine, kako rešujejo nalogo. Po določenem času je začela oseba A povzročati hrup z udarjanjem po mizi. Ostali udeleženci eksperimenta se na začetku niso dali motiti, nato pa ga je oseba B prosila, če »lahko, prosim, neha povzročati hrup, da lahko v miru rešijo nalogo«. Zanimivo je to, da se je oseba A po določenem času ponovno vrnila k reševanju naloge. Ponovno je začela brati nalogo in na seznam predlaganih rešitev dodala še eno možno rešitev, ki je bila popolnoma drugačna od predhodno predlaganih rešitev.

Z opazovanjem sem ugotovila, da je direktoričina prisotnost vplivala na doživljanje znanosti pri izvajanju naloge. Oseba A se je sicer resno lotila reševanja naloge, vendar je bilo moč opaziti, da je nalogo izvajala samo zato, ker jo je direktorica prosila za sodelovanje pri izvajanju naloge. Dejstvo, da so vsi ostali udeleženci nalogo reševali še kar nekaj časa, je stimuliralo osebo A, da se je ponovno posvetila reševanju naloge in prišla do popolnoma nove možne rešitve. Iz kratkega intervjuja z osebo A sem ugotovila, da jo je motilo dejstvo, da so vsi nalogo reševali dlje časa. Oseba A je sicer v intervjuju dejala, da bi nalogo reševala popolnoma enako tudi v primeru, če direktorica ne bi bila prisotna, vendar menim, da bi se v tem primeru oseba A reševanja naloge lotila manj resno. Svoje opazovanje sem v intervjuju z osebo A tudi potrdila, saj je le-ta v nadaljevanju dejala, da se reševanja naloge v primeru, da direktorice ne bi bilo zraven, verjetno sploh ne bi lotila. Oseba A bi se pri reševanju naloge resnično potrudila samo v primeru, »če bi bila opisana situacija resnična, kajti samo denar je tisti, ki osebo A motivira, da da vse od sebe«.

»Je pa res, da se v njeni odsotnosti naloge verjetno ne bi spravil delat. To, da mi je ona rekla, da sodelujem pri reševanju, je imelo določen vpliv name, da sem se naloge sploh lotil«. (Oseba A, finančni svetovalec)

Druga je z reševanjem končala oseba D, ki je med reševanjem naloge pogosto opazovala direktorico, kako rešuje nalogo. Kmalu za osebo D je nalogo rešila tudi direktorica, torej oseba C. Oseba B je po tem, ko je direktorica končala reševanje naloge, dejala, da »si ne more pomagati, vendar potrebuje še par minut, da zaključi nalogo« ter »da se ji vidi, da ona bolj počasi bere in piše od ostalih«. Zdelo se je, kot da bi se želela opravičiti, ker nalogo rešuje dlje od ostalih. Direktorica ji je na to odgovorila, »da naj si vzame čas in v miru dokonča nalogo«.

Oseba D je tudi v kratkem intervjuju dejala, da je med reševanjem naloge opazovala direktorico, saj je bila naloga popolnoma prilagojena finančnim svetovalcem, zato jo je zanimalo, kako se bo direktorica, ki ni v vsakodnevnem neposrednem stiku s strankami, znašla pri reševanju naloge. Oseba D je dejala, da prisotnost direktorice ni imela bistvenega vpliva na njeno reševanje. Dejala je, da vsi v podjetju direktorico zelo spoštujejo, zato bi tudi v primeru, da je ne bi bilo zraven, upoštevala njena navodila in bi enako sodelovala pri raziskavi.

»Direktorico sem občasno sicer opazovala pri reševanju, saj mi je bilo zabavno, kako navdušena je bila nad izvajanjem naloge«. (Oseba D, finančni svetovalec)

Z opazovanjem sem ugotovila, da je imela direktorica kar precejšen vpliv na osebo B. Na podlagi opazovanja lahko sklepam, da je oseba B zelo vestna zaposlena, ki je popolnoma predana svojemu delu. Iz opazovanja osebe B je bilo namreč razvidno, da je reševanje naloge vzela popolnoma resno zato, ker jim je direktorica naročila, da tako pristopijo k raziskavi. Iz intervjuja z osebo B je bilo razvidno, da je direktorica imela določen vpliv na njeno reševanje naloge. Oseba B je v kratkem intervjuju dejala, *»da ji je prisotnost direktorice pri reševanju koristila, saj ni hitela z reševanjem naloge«*. Dejala je, da bi v odsotnosti direktorice *»z reševanjem naloge bistveno pohitela«*.

»Njena prisotnost je vplivala na to, da sem se lahko na nalogo popolnoma osredotočila, saj sem imela njeno dovoljenje, da sodelujem pri raziskavi, kar pomeni, da mi dovoli, da za ta trenutek odmislim na službene obveznosti in se mi ni potrebno na primer oglašati na telefon«. (Oseba B, finančna svetovalka)

S pomočjo opazovanja in kratkih intervjujev z udeleženci eksperimentalne skupine sem prišla do ugotovitve, da je prisotnost direktorice vplivala na reševanje naloge vseh treh udeležencev. Skupna povprečna ocena zanosu posameznega udeleženca pri vseh treh udeležencih eksperimentalne skupine bi bila verjetno še nekoliko nižja, če direktorice ne bi bila navzoča pri izvajanju eksperimenta. Vsi udeleženci so tudi sami dejali, da je direktorica imela določen vpliv na njihovo reševanje naloge. Vsekakor je imela določen vpliv na udeležence eksperimentalne skupine tudi moja prisotnost, saj so vsi udeleženci eksperimentalne skupine videli, da jih opazujem in da si opazovanja tudi zapisujem. Osebe B, C in D se med reševanjem naloge niso menile zame, medtem ko me je oseba A pri zapisovanju pogosto opazovala.

4.4.2.2 Primerjava rezultatov med eksperimentalno in kontrolno skupino

Za analizo pridobljenih podatkov bi bila zelo primerna uporaba t-testa, vendar izvedba le-tega zaradi premajhnega vzorca ni bila mogoča. Zato samo opisno sklepam na razliko med eksperimentalno in kontrolno skupino, ne morem pa trditi, da je razlika med skupinama statistično značilna.

V Tabeli 7 so prikazani rezultati povprečnih ocen glede na posamezne dimenzije zanosu in skupna povprečna ocena zanosu za eksperimentalno in kontrolno skupino. Iz rezultatov je razvidno, da je skupna povprečna ocena zanosu nekoliko višja v kontrolni skupini (4,15) kot v eksperimentalni skupini (3,99). Udeleženci kontrolne skupine so torej nekoliko bolj intenzivno doživeli zanos pri izvajanju naloge kot udeleženci v eksperimentalni skupini. Iz rezultatov je razvidno tudi to, da je skupna povprečna ocena udeležencev eksperimentalne skupine pri dimenzijah zlitja z izvedbo in popolne osredotočenosti nekoliko višja kot pri udeležencih kontrolne skupine. Iz tega lahko sklepamo, da vodenje z zgledom pozitivno vpliva na dimenzijo

zlitja z izvedbo in dimenzijo popolne osredotočenosti, vendar vodenje z zgledom ne vpliva na doživljanje zanosa.

Tabela 7: Povprečna ocena glede na posamezno dimenzijo zanosa in skupna povprečna ocena zanosa za eksperimentalno in kontrolno skupino

DIMENZIJE ZANOSA	Povprečna ocena	
	EKSPERIMENTALNA SKUPINA	KONTROLNA SKUPINA
Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi	3,75	4,40
Zlitje z izvedbo	4,00	3,95
Jasnost ciljev	3,69	4,45
Nedvoumnost povratnih informacij	4,44	4,40
Popolna osredotočenost	4,38	4,10
Občutek nadzora	4,56	4,25
Izguba samozavedanja	4,63	4,20
Spremenjeno doživljanje časa	2,88	3,35
Avtoteličnost izkušnje	3,56	4,20
SKUPAJ ZANOS	3,99	4,15

Z opazovanjem udeležencev pri izvajanju naloge sem ugotovila, da so bili vsi udeleženci vsaj za kratek čas popolnoma zatopljeni v nalogo. Tudi kratki intervjuji so potrdili dejstvo, da je prisotnost direktorice vplivala na zlitje udeležencev z izvedbo. Oseba A je v kratkem intervjuju dejala, da prisotnosti drugih med reševanjem sploh ni zaznala. Iz tega lahko sklepamo, da je bila oseba A popolnoma zatopljena v reševanje naloge.

»Prisotnosti drugih med reševanjem naloge sploh nisem zaznal«. (Oseba A, finančni svetovalec)

Prav tako so bili udeleženci med izvajanjem naloge vsaj za kratek čas popolnoma osredotočeni na izvajanje naloge, kar so potrdili tudi kratki intervjuji z udeleženci. Po mnenju osebe B je direktorčina prisotnost vplivala na to, da se je lahko na nalogo popolnoma osredotočila, saj je imela njeno dovoljenje, da sodeluje pri raziskavi, kar pomeni, da ji je v času reševanja naloge bilo dovoljeno odmisлити službene obveznosti. Hkrati pa je iz kratkih intervjujev razvidno, da so udeležence iz kontrolne skupine pri reševanju naloge pogosto zmotili telefoni.

»... ker sem bil na svojem delovnem mestu, kjer mi, kot slišite, nenehno zvoni telefon, na katerega se moram oglasiti, saj me stranke vztrajno kličejo. To me je pri reševanju zelo motilo, saj se na nalogo nisem mogel osredotočiti«. (Oseba J, finančni svetovalec)

»Kar me je morda nekoliko motilo je samo to, da sem imela vmes telefone, na katere se sicer nisem oglašala, vendar me je zvonjenje zmotilo pri reševanju«. (Oseba E, finančni svetovalec)

Iz rezultatov je razvidno, da prisotnost direktorice, torej vodenje z zgledom, ne vpliva na doživljanje zanosa, vendar sem na podlagi globinskega intervjuja z direktorico ugotovila, da vodenje z zgledom po njenem mnenju vpliva na doživljanje zanosa pri zaposlenih. Oseba C, direktorica, je v intervjuju dejala, da ima v tako majhnem podjetju, ki šteje samo 13 zaposlenih,

vodstvo zelo pomembno vlogo, saj se razpoloženje sodelavcev zelo orientira po vodstvu. Direktorica pravi, da če je vodstvo dobre volje, so tudi sodelavci veliko boljše volje. Dodala je, da se v tako majhnem podjetju vsi zelo dobro poznajo, in da njeni sodelavci takoj vedo, kako je ona razpoložena. Ima občutek, da če je ona nasmejana, razpoložena in navdušena, to v določeni meri prenese tudi na zaposlene.

»Imam občutek, da če sem jaz nasmejana, razpoložena in navdušena, da to vsaj v določeni meri uspem prenesti tudi na njih«. (Oseba C, direktorica finančnega podjetja)

»Zdi se mi, da se pri nas razpoloženje sodelavcev zelo orientira po vodstvu«. (Oseba C, direktorica finančnega podjetja)

Direktorica podjetja XY je prepričana, da njeni zaposleni kaj hitro opazijo, če pri izvajanju naloge doživlja zanos. Pravi, da jo, ko je popolnoma osredotočena na delo, moti, če jo sodelavci kaj sprašujejo, kajti potem »pade iz dela« in potrebuje kar nekaj časa, da se ponovno osredotoči na delo. Prepričana je, da njeni zaposleni, takoj ko vstopijo v pisarno, vedo, ali je v zanosu. V takih primerih jo zmotijo samo, če gre za resnično nujno zadevo. V nasprotnem primeru pa se vrnejo k njej v pisarno šele ko vidijo, da je končala z delom.

Direktorica je dejala, da se zavestno ne trudi prenašati pozitivnih učinkov zanosu na zaposlene, saj je njeno delo drugačno od njihovega. Meni, da ravno zaradi tega ne more direktno vplivati na njihovo doživljanje zanosu. Hkrati pa je dodala, da se v tako majhnem podjetju dobro razpoloženje zelo hitro prenese na druge zaposlene. Direktorica je mnenja, da njeno doživljanje zanosu na delovnem mestu vsekakor posredno vpliva na doživljanje zanosu njenih zaposlenih.

»Mi smo tako majhno podjetje, da to niti ni potrebno, kajti vsi s svojim razpoloženjem kaj hitro vplivamo na druge in vsi se med sabo dobro poznamo, zato se hitro opazi, kdaj je kdo dobre volje in se to kot nekakšen virus razširi med ostale«. (Oseba C, direktorica finančnega podjetja)

Rezultati so pokazali, da je povprečna ocena glede na dimenzijo ravnovesja med izzivi in sposobnostmi v kontrolni skupini (4,4) za 0,65 ocene višja od povprečne ocene glede na omenjeno dimenzijo v eksperimentalni skupini (3,75). Ta ugotovitev je še posebej zanimiva zato, ker sta bili udeleženci kontrolne skupine tudi dve tajnici, ki nista imeli enakih sposobnosti, da bi odgovorili na zadani izziv kot finančni svetovalci, ki so v eksperimentalni skupini predstavljali večino. Menim, da je rezultat takšen zato, ker so udeleženci kontrolne skupine nalogo reševali na svojih delovnih mestih, kar jim je omogočalo, da so se lahko v nalogo bolj vživeli kot udeleženci eksperimentalne skupine, ki so nalogo reševali v sejni sobi. To lahko potrdim tudi z izjavo osebe F, udeleženca kontrolne skupine. Oseba F je dejala, da se je v opisano situacijo popolnoma vživela in si predstavljala, da ima opisano stranko dejansko pred sabo.

»Bil sem lepo sam v svoji pisarni, kjer sem v miru prebral nalogo in si predstavljal, da imam dejansko tako stranko pred sabo«. (Oseba F, finančni svetovalec)

Zelo zanimiva je tudi ugotovitev, da je bila povprečna ocena glede na dimenzijo jasnosti ciljev višja v kontrolni skupini. V kontrolni skupini je skupna povprečna ocena glede na omenjeno dimenzijo 4,4, medtem ko je skupna povprečna ocena glede na enako dimenzijo v eksperimentalni skupini 3,69. Vsi udeleženci eksperimenta so reševali popolnoma enako nalogo, s popolnoma enakimi navodili, s to razliko, da sem udeležencem eksperimentalne skupine pred pričetkom reševanja dejala, naj se poskušajo navzeti direktoričinega navdušenja nad reševanjem naloge. Povprečje dimenzije jasnost ciljev je bilo v kontrolni skupini za 0,71 ocene višje. Tudi to bi lahko pripisali dejstvu, da so se lahko udeleženci kontrolne skupine v nalogo bolj vživeli in jim je bilo zato popolnoma jasno, da morajo namišljeno stranko prepričati, da jim zaupa svoja finančna sredstva. Prepričati stranko, da podjetju zaupa svoja finančna sredstva, je namreč cilj vsakega njihovega realnega finančnega svetovanja.

Udeleženci eksperimentalne naloge so nalogo reševali v sejni sobi in v moji prisotnosti, ki jih je nenehno spominjala na to, da je reševanje naloge zgolj del raziskave. Udeleženci eksperimentalne skupine so me pred začetkom eksperimenta vprašali, ali bom zapisane rešitve ocenjevala. Bali so se namreč, da bi bile njihove rešitve slabo ocenjene. Na to vprašanje sem jim podala odgovor, in sicer, da rešitev ne bom ocenjevala in da rešujejo nalogo s popolnoma drugim namenom. Verjetno sem s tem sama nehote vplivala na to, da udeleženci niso vedeli, kaj točno pričakujem od njih, kar se je odrazilo v nižjem skupnem povprečju glede na dimenzijo jasnosti ciljev.

Skupna povprečna ocena glede na dimenzijo nedvoumnosti povratnih informacij je bila v obeh skupinah približno enaka (eksperimentalna skupina 4,44, kontrolna skupina 4,4). Skupna povprečna ocena glede na dimenzijo občutka nadzora pa je bila v eksperimentalni skupini (4,56) nekoliko višja od skupne povprečne ocene pri isti dimenziji v kontrolni skupini (4,25). Menim, da je temu tako zato, ker so bili trije udeleženci eksperimentalne skupine finančni svetovalci, ki se v okviru svojih delovnih nalog vsakodnevno ukvarjajo s podobnimi situacijami in za to posedujejo potrebna znanja, kar jim omogoča, da imajo stvari pod nadzorom. Kljub temu, da direktorica pri svojem delu ne opravlja finančnega svetovanja, ima tudi ona zelo natančne informacije o tem, kakšne produkte lahko finančni svetovalci ponudijo svojim strankam. V kontrolni skupini pa sta sodelovali tudi tajnici, ki nista posedovali potrebnega znanja, katero bi jima omogočilo, da bi imeli stvari pod nadzorom, kar je bilo razvidno tudi iz kratkega intervjuja. Posledično je verjetno povprečna ocena glede na dimenzijo občutka nadzora v kontrolni skupini nekoliko nižja.

»Ja, glede na to, da sem zadolžena predvsem za sprejemanje strank in ne za finančno svetovanje strankam, bi rabila direktorico ali kakšnega finančnega svetovalca. V tem primeru bi bile predlagane rešitve bolj relevantne«. (Oseba G, tajnica)

Skupna povprečna ocena glede na dimenzijo izgube samozavedanja je v eksperimentalni skupini (4,63) za 0,43 ocene višja od skupne povprečne ocene kontrolne skupine pri isti dimenziji (4,2). Glede na to, da so bili udeleženci eksperimentalne skupine bolj osredotočeni na reševanje naloge, je to pričakovan rezultat. Dimenziji popolna osredotočenost in izguba samozavedanja sta

zelo povezani, saj posameznik, ki je popolnoma osredotočen na izvajanje določene aktivnosti, odmisli vse irelevantne dražljaje. Ko je posameznik osredotočen na izvajanje naloge, ni prostora za lastne skrbi in skrbi, povezane z mnenji drugih ali za spraševanje glede ustreznosti, kar posledično vpliva na dimenzijo izgube samozavedanja (Jackson & Hanin, 2000).

Rezultati so pokazali, da sta imeli obe skupini, eksperimentalna (2,88) in kontrolna (3,35), nizko skupno povprečno oceno glede na dimenzijo spremenjenega doživljanja časa, s tem, da je bila skupna povprečna ocena v eksperimentalni skupini skoraj za pol ocene nižja od skupne povprečne ocene v kontrolni skupini. Rezultati dejansko presenečajo, saj so bili udeleženci kontrolne skupine na svojih delovnih mestih in so bili med reševanjem naloge zelo pogosto prekinjeni. Zaradi vmesnih prekinitev verjetno niso mogli izgubiti občutka za to, kako dolgo so nalogo dejansko reševali. Udeleženci eksperimentalne skupine so bili popolnoma osredotočeni na izvajanje naloge, vendar kljub temu časa niso doživljali spremenjeno. Vzroke za to lahko iščemo v tem, da so udeleženci eksperimentalne skupine imeli potrebna znanja, ki so jim omogočila soočanje z danimi izzivom, ne da bi pri tem morali veliko razmišljati. Glede na to, da je skupna povprečna ocena glede na dimenzijo ravnovesja med izzivi in sposobnostmi v eksperimentalni skupini nižja kot v kontrolni skupini, lahko sklepamo, da je udeležencem eksperimentalne skupine zadana naloga predstavljala manjši izziv kot udeležencem kontrolne skupine.

Rezultati kažejo, da so udeleženci kontrolne skupine (4,2) v primerjavi z udeleženci eksperimentalne skupine (3,56) reševanje naloge intenzivneje doživeli kot avtotelično izkušnjo. Skupna povprečna ocena glede na dimenzijo avtoteličnosti izkušnje je v eksperimentalni skupini za več kot pol ocene nižja od skupne povprečne ocene v kontrolni skupini. Menim, da je temu tako predvsem zaradi moje prisotnosti. Udeleženci eksperimentalne skupine so vedeli, da mi bodo s tem, ko bodo rešili nalogo, pomagali pri nastajanju moje magistrske naloge. S svojo prisotnostjo sem pri reševanju naloge udeležence eksperimentalne skupine nenamerno nenehno spominjala, da je namen njihovega reševanja naloge, da mi pomagajo pri nastajanju magistrskega dela. Predvidevam, da je to vzrok za manjšo samonagrajevalno moč eksperimentalne skupine pri reševanju naloge.

5 DISKUSIJA

Rezultati eksperimenta 1 potrjujejo hipotezi 1a in 1b (glej Tabela 8, str. 66), ki pravita da notranja motivacija, kot dejavnik na ravni posameznika vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ter na dimenzijo zlitja z izvedbo. Udeleženci eksperimentalne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za višjo stopnjo notranje motivacije, so dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi ocenili višje kot udeleženci kontrolne skupine, kjer sem vzpostavila pogoje za nižjo stopnjo notranje motivacije. Notranja motivacija izvira iz zanimanja za izvajanje določene aktivnosti in predstavlja notranjo težnjo po doseganju zelenih ciljev. Zaposlenim, ki so notranje motivirani za izvajanje delovnih nalog, izvajanje naloge že samo po sebi predstavlja nagrado. Notranje motivirani zaposleni samoiniciativno pridobivajo potrebna znanja za izvajanje

zadanih nalog in posledično pri izvajanju delovne naloge hitreje in pogosteje vzpostavijo ravnovesje med izzivom in sposobnostmi.

Zaposleni, ki so notranje motivirani za izvajanje delovnih aktivnosti, bodo pri svojem opravljanju aktivnosti lažje dosegli stanje popolne prevzetosti in zanesenosti, kar posledično vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Notranje motivirani zaposleni bodo izvajanje delovne naloge bolj verjetno doživljali kot spontano, lahkotno, skoraj avtomatično (Csikszentmihalyi, 1991; Jackson & Hanin, 2000; Fullagar & Mills, 2008). Zaposleni, z visoko stopnjo notranje motivacije, bolj pogosto doživijo zlitje z izvedbo in posledično zanos, kar omogoča, da zaznajo izvajanje aktivnosti kot lahkotno, kljub temu da je zanos rezultat nenehnega razvijanja, usposabljanja in discipline, ki omogoča kontinuirano doživljanje zanos (Csikszentmihalyi, 1997b).

Rezultati eksperimenta 1 so v skladu z dosedanjimi raziskavami, ki kažejo, da je notranja motivacija pozitivno povezana z doživljanjem zanos in optimalnega izkustva (Keller & Bless, 2008; Deci & Ryan, 1985; Fullagar & Mills, 2008; Massimini et al., 1988; Jackson & Hanin, 2000; Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Notranje motivirani zaposleni bodo na delovnem mestu bolj pogosto doživeli zanos, zato bodo nenehno iskali izzive, novosti, bili fleksibilni, radovedni in odprti za nove možnosti (Ceja & Navarro, 2011; Csikszentmihalyi, 1991), kar so pomembne značilnosti ustvarjalnih zaposlenih. Notranja motivacija torej spodbuja zanos, le-ta pa posledično spodbuja ustvarjalnost pri delu. Podjetja, ki želijo preko zanos povečati ustvarjalno vedenje svojih zaposlenih, morajo torej zaposlovati ljudi, ki so notranje motivirani za izvajanje opredeljenih delovnih nalog.

Na podlagi rezultatov eksperimenta 2 potrjujem hipotezi 2a in 2b (glej Tabela 8, str. 66), ki pravita, da jasni cilji kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vplivajo na dimenziji jasnosti ciljev in popolne osredotočenosti. Udeleženci eksperimentalne skupine, ki so imeli jasne cilje, so bolj natančno vedeli, kaj se od njih pričakuje, hkrati pa so imeli zaradi jasnih ciljev boljšo predstav o tem, kako bodo te cilje dosegli. Iz tega lahko sklepamo, da nadrejeni z jasnimi cilji pozitivno vplivajo na doživljanje dimenzije jasnosti ciljev in tako spodbujajo doživljanje zanos na delovnem mestu.

Rezultati kažejo, da jasni cilji vplivajo tudi na dimenzijo popolne osredotočenosti, kar vpliva na doživljanje zanos. Ugotovitev je skladna z ugotovitvami dosedanjih raziskav (Fullagar & Kelloway, 2009). Zaposleni, ki imajo jasne cilje, se lahko tako popolnoma osredotočijo zgolj na doseganje ciljev in pri doseganju teh odmislijo vse irelevantne informacije, ki bi jih pri tem ovirale. Popolna osredotočenost na aktivnost je najjasnejši indikator stanja zanos ter največkrat omenjena in preučevana dimenzija zanos (npr. Jackson & Hanin, 2000; Shin, 2006; Csikszentmihalyi, 1991; Wu et al., 2011; Zaman et al., 2010; Koufaris, 2003; Quinn, 2005), ki pozitivno vpliva na stopnjo doživljanja zanos. Rezultati kažejo, da jasni cilji pozitivno vplivajo na doživljanje zanos pri delu, kar je ravno tako skladno z dosedanjimi raziskavami (Salanova et al., 2006). Vodja lahko s posredovanjem jasnih ciljev zaposlenim pomembno vpliva na doživljanje zanos v ustvarjalnosti pri delu. Kljub rezultatom, ki so pokazali, da jasni cilji

vplivajo na doživljanje zanosa – ta pa vpliva na spodbujanje ustvarjalnost – morajo biti vodje pri uporabi dejavnika jasnih ciljev zelo pozorni, saj lahko s preveč ozkimi in specifičnimi cilji popolnoma zatrejo ustvarjalnost. Cilji morajo biti le toliko specifični, da zaposlene usmerjajo in da pri ljudeh sprožijo ustvarjalno delovanje.

Na podlagi rezultatov eksperimenta 3 sem potrdila tudi hipotezi 3a in 3b (glej Tabela 8, str. 66). Rezultati namreč kažejo, da vodenje z zgledom vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo. Opazovanje udeležencev eksperimentalne skupine pri izvajanju naloge je prav tako potrdilo vpliv vodenja z zgledom na dimenzijo zlitja z izvedbo. Z opazovanjem sem namreč ugotovila, da so bili vsi udeleženci vsaj za kratek čas popolnoma zatopljeni v nalogo. Ravno tako so kratki intervjuji z udeleženci eksperimentalne skupine pokazali, da so bili udeleženci popolnoma zatopljeni v izvajanje naloge. Oseba A je namreč dejala, da med reševanjem naloge drugih udeležencev sploh ni zaznala, kar kaže na to, da je oseba A pri izvajanju naloge vsaj za nekaj časa odmisllila vse irelevantne podatke in se osredotočila samo na reševanje naloge.

Prav tako so bili udeleženci med izvajanjem naloge vsaj za kratek čas popolnoma osredotočeni na izvajanje le-te, kar so potrdili tudi kratki intervjuji z udeleženci. Oseba B je namreč dejala, da je direktoričina prisotnost vplivala na to, da se je lahko na nalogo popolnoma osredotočila, saj je imela njeno dovoljenje, da sodeluje pri raziskavi, s čimer ji je direktorica dovolila, da v času reševanja naloge odmisli službene obveznosti. Na ta način je direktorica kot dejavnik vodenja z zgledom pozitivno vplivala na dimenzijo popolne osredotočenosti. Na podlagi kratkih intervjujev z udeleženci eksperimenta sem ugotovila, da lahko vodja zelo pomembno vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti, če svojim zaposlenih pokaže, da se lahko za določen čas posvetijo izvajanju samo določene aktivnosti. Direktorica finančnega podjetja je namreč dejala, da njeni zaposleni natančno vedo, kdaj je ona popolnoma osredotočena na reševanje določene naloge. Zaposleni jo v takih primerih pustijo, da svoje delo opravlja nemoteno naprej. Na ta način direktorica daje svojim zaposlenim zgled, da je občasno popolno osredotočanje na nalogo dovoljeno in zaželeno vedenje v podjetju.

Rezultati eksperimenta 3 so pokazali, da vodenje z zgledom ne vpliva na doživljanje zanosa. Zanimivo je, da sem na podlagi globinskega intervjuja z direktorico ugotovila, da vodenje z zgledom vpliva na doživljanje zanosa pri zaposlenih. Oseba C, direktorica, je v intervjuju dejala, da ima v tako majhnem podjetju, ki šteje samo 13 zaposlenih, vodstvo zelo pomembno vlogo, saj se razpoloženje sodelavcev zelo orientira po vodstvu. Direktorica pravi, da če je vodstvo dobre volje, so tudi sodelavci veliko boljše volje. Dodala je, da se v tako majhnem podjetju vsi zelo dobro poznajo in da njeni sodelavci takoj vedo, kako je ona razpoložena. Ima občutek, da če je ona nasmejana, razpoložena in navdušena, to v določeni meri prenese tudi na zaposlene. Iz intervjuja bi lahko torej sklepali, da vodenje z zgledom vpliva na doživljanje zanosa. Razhajanje rezultatov eksperimenta 3 in globinskega intervjuja pripisujem predvsem vplivu moje prisotnosti v eksperimentalni skupini.

Moja prisotnost je udeležence eksperimentalne skupine spominjala na to, da je reševanje naloge zgolj del raziskave in jih tako ovirala, da bi se v nalogo karseda vživel. Udeleženci

eksperimentalne skupine so me pred začetkom eksperimenta vprašali, ali bom zapisane rešitve ocenjevala. Bali so se namreč, da bi bile njihove rešitve slabo ocenjene. Na to vprašanje sem jim podala odgovor, in sicer, da rešitev ne bom ocenjevala in da nalogo rešujejo s popolnoma drugim namenom. Verjetno sem s tem sama nehote vplivala na to, da udeleženci niso vedeli, kaj točno pričakujem od njih, kar se je odrazilo v nižjem skupnem povprečju glede na dimenzijo jasnosti ciljev. Predvidevam, da je moja prisotnost vplivala tudi na nižjo oceno dimenzije avtoteličnosti izkušnje, saj sem jih s prisotnostjo nenamerno in nenehno spominjala, da je namen njihovega reševanja naloge ta, da mi pomagajo pri nastajanju magistrskega dela, zato so pri izvajanju naloge manj intenzivno občutili samonagrajevalno moč izvajanja.

Tabela 8: Postavljene hipoteze in njihov status

	HIPOTEZA	STATUS
H1a	Notranja motivacija kot dejavnik na ravni posameznika vpliva na dimenzijo ravnovesja med izzivom in sposobnostmi.	Hipoteza JE potrjena.
H1b	Notranja motivacija kot dejavnik na ravni posameznika vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.	Hipoteza JE potrjena.
H2a	Jasni cilji kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vplivajo na dimenzijo jasnosti ciljev.	Hipoteza JE potrjena.
H2b	Jasni cilji kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vplivajo na dimenzijo popolne osredotočenosti.	Hipoteza JE potrjena.
H3a	Vodenje z zgledom kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vpliva na dimenzijo zlitja z izvedbo.	Hipoteza JE potrjena.
H3b	Vodenje z zgledom kot dejavnik na ravni neposrednega vodje vpliva na dimenzijo popolne osredotočenosti.	Hipoteza JE potrjena.

5.1 Vrednotenje dela in omejitve

Teoretični prispevek magistrskega dela je v temeljitem pregledu obstoječe literature na temo zanosa in optimalnega izkustva, s pomočjo katerega podrobno opredeli omenjena koncepta ter prikaže njun vpliv na ustvarjalnost pri delu. Magistrsko delo prvič prikaže tako obširen nabor dejavnikov na ravni posameznika in na ravni neposrednega vodje, ki vplivajo na spodbujanje zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Hkrati magistrsko delo prvič podkrepi teoretična izhodišča o vplivu vodenja z zgledom na spodbujanje zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Vrednost magistrskega dela je v tem, da omenjeni empirični dejavnik

preverim v delovnem okolju, saj je še vedno zelo malo empiričnih raziskav v delovnem okolju, ki bi preučevale dejavnike spodbujanja zanosa v ustvarjalnosti pri delu.

Pomemben *metodološki prispevek* magistrskega dela je v opredelitvi treh eksperimentalnih načrtov ter njihova dejanska izvedba. Metodološki prispevek je tudi v raziskovanju dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu z uporabo metode eksperimenta. Metoda eksperimenta je najboljša metoda za preučevanje zanosa na delovnem mest, vendar je zelo težko dobiti podjetje, ki je odprto za tovrstno raziskovanje. Magistrsko delo predstavi en eksperiment, ki je bil narejen v delovnem okolju, in dva eksperimenta na internetu, ki sta narejena na zaposlenih.

Omejitve magistrskega dela so vsebinskega tipa. Na podlagi pregledane literature ugotavljam, da je zelo malo empiričnih raziskav, ki bi preverjale vpliv posameznih dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Tako se osredotočam na dejavnike, ki po mojem mnenju (osnovanim na podlagi poglobljenega pregleda literature) spodbujajo doživljanje zanosa pri delu. Nabor predstavljenih dejavnikov vsekakor ne predstavlja končnega nabora možnih dejavnikov za spodbujanje zanosa. Hkrati so zelo redke raziskave, ki bi prikazovale vpliv posameznega dejavnika na dimenzije zanosa. Metodološko omejitev predstavlja problematičnost dostopa do podjetij, ki bi dovolila izvajanje eksperimenta v delovnem okolju. Slednja omejitev pojasnjuje redkost tovrstnih študij v svetovni literaturi in potrebo po njih za spoznavanje zakonitosti ustvarjalnosti pri delu. Sama sem sicer opravila tovrstni eksperiment, vendar v zelo majhnem podjetju in na zelo majhnem številu ljudi, kar mi onemogoča računanje relevantnih statističnih parametrov.

5.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pomen zanosa in optimalnega izkustva postaja čedalje večji, saj zanos dokazano vpliva na ustvarjalnost, ki pa je zelo zaželen značilnost zaposlenih. Za nadaljnje raziskovanje predlagam sistematično preverbo vseh v magistrskem delu navedenih dejavnikov v delovnem okolju in na ustrezno velikem vzorcu. Opisane dejavnike bi bilo potrebno preveriti na večjem številu udeležencev, kar bi omogočalo računanje relevantnih statističnih parametrov. Potrebno bi bilo izvesti tudi opazovalne študije v delovnem okolju, s pomočjo katerih bi identificirali še neznane dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Identificirane dejavnike bi bilo nato potrebno empirično preveriti v delovnem okolju.

Rezultati kažejo, da dejavnik vodenja z zgledom vpliva na predvideni dimenziji, vendar ni dejavnik spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva. Na podlagi rezultatov globinskega intervjuja z direktorico pa ugotavljam, da vodenje z zgledom vpliva na doživljanje zanosa zaposlenih. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo zaradi neusklajenosti rezultatov potrebno ponovno preveriti vpliv dejavnika vodenja z zgledom na zanos in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti pri delu.

Kljub temu, da obstajajo empirični dokazi, da avtotelične osebnosti spodbujajo doživljanje znanosti (Baumann & Scheffer, 2010; Asakawa, 2004), je o vplivu dejavnika avtotelične osebnosti na znanost zelo malo znanega. Zato za nadaljnji razvoj predlagam preverbo vpliva omenjenega dejavnika na znanost in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti pri delu. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno preveriti tudi vpliv situacijskega vodenja na doživljanje znanosti pri delu. Situacijskega vodenja kot dejavnika spodbujanja znanosti pri delu v pregledani literaturi namreč nisem zasledila.

V magistrskem delu uporabljam metodo laboratorijskega eksperimenta in eksperimenta na internetu. V nadaljnjem raziskovanju predlagam izvedbo simulacijskega eksperimenta, ki ga izvajamo v laboratoriju, vendar udeleženci eksperimenta mislijo, da so v naravni situaciji. Z uporabo metode simulacijskega eksperimenta bi dobili bolj jasno predstav o tem, ali in kako določeni dejavniki vplivajo na spodbujanje znanosti in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Za nadaljnje raziskovanje predlagam tudi izvedbo laboratorijskega eksperimenta na večjem in sistematično pridobljenem vzorcu, ki bo predstavljal boljšo osnovo za ocenjevanje statističnih parametrov.

V magistrskem delu sem se osredotočala na preučevanje dejavnikov, ki spodbujajo doživljanje znanosti na delovnem mestu. Za nadaljnje raziskovanje kot metodološko nadgradnjo predlagam tudi preučevanje dejavnikov, ki zavirajo doživljanje znanosti na delovnem mestu. Pomembno je, da se zavedamo, kaj znanost spodbuja, vendar je hkrati ravno tako pomembno, da vemo, kaj doživljanje znanosti na delovnem mestu zavira. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo potrebno preveriti tudi pomembnost vpliva doživljanja znanosti na posamezno fazo ustvarjalnega procesa (na fazo preparacije, inkubacije, iluminacije in verifikacije).

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil določiti dejavnike spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu na ravni posameznika in na ravni vodje. Za doseg cilja je bilo najprej potrebno sistematično pregledati obstoječo literaturo na temo znanosti in optimalnega izkustva ter na podlagi pregledane literature zbrati do sedaj opredeljene in preučevane dejavnike spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva. Potrebno je bilo tudi podrobneje opredeliti najpogostejše omenjene dejavnike ter ugotoviti, na katero dimenzijo znanosti imajo izbrani dejavniki največji vpliv. Nato sem prikazala teoretični model povezave posameznega dejavnika spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva v ustvarjalnost pri delu na ravni posameznika in na ravni neposrednega vodje z dimenzijami znanosti.

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem z uporabo metode eksperimenta in polstrukturiranega intervjuja preverjala vpliv dejavnikov notranje motivacije, jasnih ciljev in vodenja z zgledom na izbrane dimenzije znanosti. Vodenje z zgledom je prvič preverjan dejavnik spodbujanja znanosti in optimalnega izkustva. Omenjeni dejavnik je prvič preverjen z laboratorijskim eksperimentom v delovnem okolju finančnega podjetja. Rezultati raziskav so pokazali, da dejavnika notranje motivacije in jasnih ciljev vplivata na predvideni dimenzije in

hkrati spodbujata doživljanje znanja in optimalnega izkustva. Dejavniki vodenja z zgledom vpliva na predvideni dimenziji znanja, vendar, zanimivo, ne spodbujata znanja in optimalnega izkustva. Na podlagi rezultatov poglobljenega intervjuja z direktorico finančnega podjetja XY pa ugotavljam, da vodenje z zgledom pozitivno vpliva na zaposlene in posledično spodbuja doživljanje znanja.

Pomemben prispevek magistrskega dela je v obširnem prikazu nabora dejavnikov spodbujanja znanja in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu na ravni posameznika in na ravni neposrednega vodje. V magistrskem delu prvič podkrepim teoretična izhodišča o vplivu vodenja z zgledom na spodbujanje znanja in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Zelo pomemben prispevek magistrskega dela je tudi v empirični preverbi treh dejavnikov, od tega enega prvič preverim v delovnem okolju. Pomemben metodološki prispevek magistrskega dela je v raziskovanju dejavnikov z uporabo metode eksperimenta, ki je najprimernejša metoda za raziskovanje znanja in optimalnega izkustva.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko potrdim temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da obstaja veliko dejavnikov na ravni posameznika in na ravni vodje, ki spodbujajo znanje in optimalno izkustvo v ustvarjalnosti pri delu, vendar so nekateri dejavniki pomembnejši od drugih in ravno nanje se je smotrno osredotočiti. V nadaljnjem preučevanju dejavnikov se je tega potrebno zavedati in z opazovalnimi študijami identificirati dejavnike, ki bolj pomembno vplivajo na spodbujanje znanja in optimalnega izkustva v ustvarjalnosti pri delu. Organizacije se morajo zavedati, da doživljanje znanja pri delu ne koristi samo zaposlenim, temveč prispeva tudi k doseganju organizacijskih ciljev, kot so inovativnost in organizacijska uspešnost. Pogosto doživljanje znanja pri delu namreč vodi v višjo produktivnost, razvoj zaposlenih in inovativnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Competitive Context: An Examination of Person-Situation Interactions. *Journal of personality*, 77(5), 1615-1635.
2. Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
3. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376.
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
5. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
6. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
7. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), 76-87.
8. Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367- 403.
9. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
10. Amabile, T. M., & Khaire, M. (2009). Creativity and the Role of the Leader Response. *Harvard business review*, 87(3), 117-117.
11. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
12. Arar, L., & Rački, Ž. (2003). Priroda kreativnosti. *Psihologijske teme*, 12(3-12), 3-22.
13. Asakawa, K. (2004). Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life? *Journal of Happiness Studies*, 5(2), 123-154.
14. Avsec, A. (2011). Zanos. Najdeno 2. junija na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf>
15. Babbie, E. R. (2008). *The basics of social research*. USA: Wadsworth.
16. Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of vocational behavior*, 66(1), 26-44.
17. Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., Slot, B. B., & Ali, D. K. (2011). Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(4), 442-450.
18. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
19. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman Press.
20. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.

21. Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439-476.
22. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
23. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
24. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
25. Baumann, N., & Scheffer, D. (2010). Seeking flow in the achievement domain: The achievement flow motive behind flow experience. *Motivation and Emotion* 34(1), 1-18.
26. Beard, K. S., & Hoy, W. K. (2010). The Nature, Meaning, and Measure of Teacher Flow in Elementary Schools: A Test of Rival Hypotheses. *Educational Administration Quarterly*, 46(3), 426-458.
27. Beghetto, R. A., Plucker, J. A., & MaKinster, J. G. (2001). Who studies creativity and how do we know? *Creativity Research Journal*, 13(3), 351-357.
28. Berman, E. M., & Kim, C. G. (2010). Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652.
29. Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141.
30. Birnbaum, M. H. (2000). *Psychological experiments on the Internet*. San Diego: Academic Press.
31. Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Parkinson's Law as a goal-setting phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3), 258-275.
32. Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
33. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
34. Ceja, L., & Navarro, J. (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.
35. Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
36. Chen, H. (2006). Flow on the net-detecting Web users' positive affects and their flow states. *Computers in Human Behavior*, 22(2), 221-233.
37. Chen, H., Wigand, R. T., & Nilan, M. S. (1999). Optimal experience of Web activities. *Computers in Human Behavior*, 15(5), 585-608.
38. Cheng, C. F., Lai, M. K., & Wu, W. Y. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30(7-8), 459-470.
39. Choi, D., & Kim, J. (2004). Why people continue to play online games: In search of critical design factors to increase customer loyalty to online contents. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 11-24.

40. Choi, J. N., Anderson, T. A., & Veillette, A. (2009). Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations The Insulating Role of Creative Ability. *Group & Organization Management*, 34(3), 330-357.
41. Chu, L. C., & Lan, C. H. (2010). Relationship Between Job Characteristics and Flow Experience of R&D Personnel: Case study of A High Technology Company in Taiwan. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 1-10.
42. Clarke, S. G., & Haworth, J. T. (1994). 'Flow'experience in the daily lives of sixth form college students. *British Journal of Psychology*, 85(4), 511-523.
43. Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
44. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
45. Csikszentmihalyi, M., Kolo, C., & Baur, T. (2004). Flow: The psychology of optimal experience. *Australian Occupational Therapy Journal*, 51(1), 3-12.
46. Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
47. Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the quality of life*. Pennsylvania, U.S.A.: Harper Collins Publishers.
48. Csikszentmihalyi, M. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. United Kingdom: Cambridge University Press.
49. Csikszentmihalyi, M. (1997a). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publishers.
50. Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publishers.
51. Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. U.S.A.: Penguin Group.
52. Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
53. Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. V C. Ames & R. Ames (ur.), *Research on motivation in education* (str. 45-71). New York: Academic Press.
54. Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1992). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. V J. E. Jacobs (ur.), *Developmental perspectives on motivation: Volume 40 of the Nebraska symposium on motivation* (str. 55-97). Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
55. Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (1995). Creative insight: The social dimension of a solitary moment. V R. J. Sternberg & J. E. Davidson (ur.), *The nature of insight* (str. 329-363). Cambridge, MA, US: The MIT Press.
56. Csikszentmihalyi, M., & Wolfe, R. (2000). New conceptions and research approaches to creativity: Implications of a systems perspective for creativity in education. V K. A.

- Heller, F. J. Monks, R. J. Sternberg & R. F. Subotnik (ur.), *International handbook of giftedness and talent* (str. 81-88). United Kingdom: Pergamon Press Oxford.
57. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
 58. Custodero, L. A. (2002). Seeking challenge, finding skill: Flow experience and music education. *Arts Education Policy Review*, 103(3), 3-9.
 59. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. V S. Možina & J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (str. 71-93). Maribor: Založba Pivec.
 60. Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
 61. Davis, G. (1999). Barriers to Creativity and Creative Attitudes. V M. A. Runco & S. R. Pritzker (ur.), *Encyclopedia of creativity* (str. 165-174). San Diego: Academic Press.
 62. de Manzano, Ö., Theorell, T., Harmat, L., & Ullén, F. (2010). The psychophysiology of flow during piano playing. *Emotion*, 10(3), 301-311.
 63. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
 64. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
 65. Dellas, M., & Gaier, E. L. (1970). Identification of creativity: The individual. *Psychological Bulletin*, 73(1), 55-73.
 66. Delle Fave, A., Massimini, F., & Bassi, M. (2010). *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures: Social Empowerment Through Personal Growth*. London: Springer.
 67. Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 266.
 68. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 69. Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
 70. Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
 71. Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
 72. Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158-172.
 73. Evans, J. R. (1993). Creativity in MS/OR: Overcoming barriers to creativity. *Interfaces*, 23(6), 101-106.
 74. Fave, A. D. (2009). Optimal Experience and Meaning: Which Relationship? *Psychological Topics*, 18(2), 285-302.

75. Fave, A. D., & Massimini, F. (2003). Optimal experience in work and leisure among teachers and physicians: Individual and bio-cultural implications. *Leisure Studies*, 22(4), 323-342.
76. Fesl Martinčević, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekstu organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja*, 13(3), 77-106.
77. Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M., & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482-512.
78. Ford, C. M., & Gioia, D. A. (1995). *Creative action in organizations: ivory tower visions & real world voices*. California: Sage Publications, Inc.
79. Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-28.
80. Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 17-30.
81. Freer, P. K. (2009). Boys' descriptions of their experiences in choral music. *Research Studies in Music Education*, 31(2), 142-160.
82. Fritz, B. S., & Avsec, A. (2007). The experience of flow and subjective well-being of music students. *Horizons of Psychology*, 16(2), 5-17.
83. Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595-615.
84. Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2008). Motivation and Flow: Toward an Understanding of the Dynamics of the Relation in Architecture Students. *The Journal of Psychology*, 142(5), 533-533-553.
85. Gardner, H. (1993). *Creating minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York: Basic Books.
86. Ghani, J. A., & Deshpande, S. P. (1994). Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction. *The Journal of Psychology*, 128(4), 381-391.
87. Glăveanu, V. P. (2010). Principles for a cultural psychology of creativity. *Culture & Psychology*, 16(2), 147-163.
88. González-Cutre, D., Sicilia, Á., Moreno, J. A., & Fernández-Balboa, J. M. (2009). Dispositional flow in physical education: Relationships with motivational climate, social goals and perceived competence. *Journal of Teaching in Physical Education*, 28(4), 19-37.
89. Graham, J. M. (2008). Self-expansion and flow in couples' momentary experiences: An experience sampling study. *Journal of personality and social psychology*, 95(3), 679-697.
90. Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 54(1), 73-96.
91. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(2), 444-454.
92. Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological Review*, 64(2), 110-118.

93. Hackman, J. R., Pearce, J. L., & Wolfe, J. C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and behaviors: A naturally occurring quasi-experiment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(3), 289-304.
94. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
95. Hempel, P. S., & Sue-Chan, C. (2011). Culture and the assessment of creativity. *Management and Organization Review*, 7(1), 179-179.
96. Hlebec, V. (2001). Meta-analiza zanesljivosti anketnega merjenja socialne opore v populnih omrežjih. *Teorija in praksa*, 38(1), 63-76.
97. Ho, L. A., & Kuo, T. H. (2010). How can one amplify the effect of e-learning? An examination of high-tech employees' computer attitude and flow experience. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 23-31.
98. Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 60(3), 50-68.
99. Hong, E., & Milgram, R. M. (2010). Creative thinking ability: Domain generality and specificity. *Creativity Research Journal*, 22(3), 272-287.
100. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
101. Hsu, C. L., & Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management*, 41(7), 853-868.
102. Huang, M. H. (2006). Flow, enduring, and situational involvement in the Web environment: A tripartite second order examination. *Psychology and Marketing*, 23(5), 383-411.
103. Hunter, J., & Csikszentmihalyi, M. (2000). The Phenomenology of Body Mind: The Contrasting Cases of Flow in Sports and Contemplation. *Anthropology of Consciousness*, 11(3-4), 5-24.
104. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
105. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
106. Im, S., & Workman, J. P. (2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *The Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
107. Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports*. U.S.A.: Human Kinetics Publishers.
108. Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2004). *The flow scales manual*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
109. Jackson, S. A., & Hanin, Y. (2000). Joy, fun, and flow state in sport. V Y. L. Hanin (ur.), *Emotions in sport* (str. 135-156). Human Kinetics Publishers.
110. Jackson, S. A., Kimiecik, J. C., Ford, S. K., & Marsh, H. W. (1998). Psychological correlates of flow in sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(4), 358-378.

111. Jackson, S. A., & Roberts, G. C. (1992). Positive performance states of athletes: Toward a conceptual understanding of peak performance. *The Sport Psychologist*, 6(2), 156-171.
112. Jackson, S. A., Thomas, P. R., Marsh, H. W., & Smethurst, C. J. (2001). Relationships between flow, self-concept, psychological skills, and performance. *Journal of applied sport psychology*, 13(2), 129-153.
113. Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
114. Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages. *Kybernetes*, 38(3/4), 559-580.
115. Jones, C. D., Hollenhorst, S. J., Perna, F., & Selin, S. (2000). Validation of the flow theory in an on-site whitewater kayaking setting. *Journal of Leisure Research*, 32(2), 247-261.
116. Joo, Y. J., Joung, S., & Sim, W. J. (2011). Structural relationships among internal locus of control, institutional support, flow, and learner persistence in cyber universities. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 714-722.
117. Kanter, R. M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization*. New York: Oxford University Press.
118. Karpova, E., Marcketti, S. B., & Barker, J. (2011). The Efficacy of Teaching Creativity: Assessment of Student Creative Thinking Before and After Exercises. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(1), 52-66.
119. Kashdan, T. B., & Fincham, F. D. (2002). »Facilitating creativity by regulating curiosity": Comment. *American Psychologist*, 57(5), 373-374.
120. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradica za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
121. Keller, J., & Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and social psychology bulletin*, 34(2), 196.
122. Keller, J., & Blomann, F. (2008). Locus of control and the flow experience: An experimental analysis. *European Journal of Personality*, 22(7), 589-607.
123. Kimiecik, J. C., & Stein, G. L. (1992). Examining flow experiences in sport contexts: Conceptual issues and methodological concerns. *Journal of applied sport psychology*, 4(2), 144-160.
124. Ko, S., & Butler, J. E. (2007). Creativity: A key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50(5), 365-372.
125. Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., & Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 133-149.
126. Koufaris, M. (2003). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information systems research*, 13(2), 205-223.
127. Kowal, J., & Fortier, M. (2000). Testing relationships from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation using flow as a motivational consequence. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71(2), 171-181.
128. Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 355-368.

129. Liao, T. S., & Rice, J. (2010). Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs. *Research Policy*, 39(1), 117-125.
130. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
131. Liu, Y. T. (2000). Creativity or novelty?: Cognitive-computational versus social-cultural. *Design Studies*, 21(3), 261-276.
132. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New York: Prentice Hall, Inc.
133. Lubart, T. I. (2000). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308.
134. MacDonald, R., Byrne, C., & Carlton, L. (2006). Creativity and flow in musical composition: an empirical investigation. *Psychology of Music*, 34(3), 292-306.
135. Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
136. Manoilov, M. (2010). *Osnove Metodologije in Statistike*. Nova Gorica: Zavod Novoznanje.
137. Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
138. Marsh, H. W., & Jackson, S. A. (1999). Flow experience in sport: Construct validation of multidimensional, hierarchical state and trait responses. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(4), 343-371.
139. Martin, A. J., & Jackson, S. A. (2008). Brief approaches to assessing task absorption and enhanced subjective experience: Examining 'short' and 'core' flow in diverse performance domains. *Motivation and Emotion*, 32(3), 141-157.
140. Massimini, F., Csikszentmihalyi, M., & Fave, A. D. (1988). Flow and biocultural evolution. V M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (ur.), *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness* (str. 60-81). New York: Cambridge University Press.
141. Mathwick, C., & Rigdon, E. (2004). Play, flow, and the online search experience. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 324-332.
142. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija*, 37(6), 339-348.
143. Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A. N., Košir, M., Kovač, B., & Pisani, L. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
144. McBurney, D. H., & White, T. L. (2009). *Research methods*. U.S.A.: Wadsworth.
145. McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1258-1265.
146. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-239.
147. Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.

148. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
149. Murcia, J. A. M., Gimeno, E. C., & Coll, D. (2008). Relationships among goal orientations, motivational climate and flow in adolescent athletes: Differences by gender. *Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 181-191.
150. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
151. Musek, J. (2002). Dimenzije in meje osebnosti. *Dialogi*, 36(1), 1-11.
152. Musek, J. (2007). Pozitivna psihologija. *Anthropos*, 1-2, 2007, 299-344.
153. Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 89-105). New York: Cambridge University Press.
154. Ng, J. Y. Y., Lonsdale, C., & Hodge, K. (2010). The Basic Needs Satisfaction in Sport Scale (BNSSS): Instrument development and initial validity evidence. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(3), 257-264.
155. Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Duhachek, A. (2003). The influence of goal-directed and experiential activities on online flow experiences. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 3-16.
156. Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yung, Y. F. (2000). Measuring the flow construct in online environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
157. Ohly, S., Kaše, R., & Škerlavaj, M. (2010). Networks for generating and for validating ideas: The social side of creativity. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(1), 41-52.
158. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
159. Opaka, M. (2008). Ustvarjalnost - proces, oseba in produkt: Pregled nekaterih odkritij o ustvarjalnosti v zadnjem desetletju. *Psihološka obzorja*, 17(2), 77-90.
160. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: DZS.
161. Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
162. Perry, S. (1999). *Writing in flow: Keys to enhanced creativity*. New York: Writer's Digest Books.
163. Pettersen, N. (1987). A conceptual difference between internal-external locus of control and causal attribution. *Psychological Reports*, 60(1), 203-209.
164. Philippe, F. L., Vallerand, R. J., Andrianarisoa, J., & Brunel, P. (2009). Passion in referees: Examining their affective and cognitive experiences in sport situations. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 31(3), 77-96.
165. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

166. Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 235-257.
167. Plsek, P. E. (1997). *Creativity, innovation, and quality*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
168. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
169. Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.
170. Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1361.
171. Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.
172. Rathunde, K. (1997). Parent-adolescent interaction and optimal experience. *Journal of youth and adolescence*, 26(6), 669-689.
173. Raven, B. H., & Rietsema, J. (1957). The effects of varied clarity of group goal and group path upon the individual and his relation to his group. *Human Relations*, 10(1), 29-45.
174. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
175. Ristić, D., Boršoš, A., & Kliček, T. (2008). *Kreativnost kao katalizator razvoja intelektualnog kapitala*. Novi Sad: Fakulteta za menadžment.
176. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 80(1), 1-28.
177. Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual review of psychology*, 55(6), 657-687.
178. Runco, M. A., & Pritzker, S. R. (1999). *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press.
179. Russ, S. W. (1993). *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*. New York: Erlbaum.
180. Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
181. Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1086-1110.
182. Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
183. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. United Kingdom: Pitman Publishing imprint.
184. Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
185. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
186. Selye, H. (1975). Stress and distress. *Comprehensive therapy*, 1(8), 9-13.
187. Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.

188. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
189. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.
190. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* 4(4), 577-594.
191. Shang, R. A., Chen, Y. C., & Shen, L. (2005). Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line. *Information & Management*, 42(3), 401-413.
192. Shin, N. (2006). Online learner's 'flow'experience: An empirical study. *British Journal of Educational Technology*, 37(5), 705-720.
193. Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151.
194. Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (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.
195. Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
196. Srića, V., & Urbanija, A. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
197. Stamps, P., & Piedmonte, E. (1986). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement*: Michigan: Health Administration Press.
198. Stein, G. L., Kimiecik, J. C., Daniels, J., & Jackson, S. A. (1995). Psychological antecedents of flow in recreational sport. *Personality and social psychology bulletin*, 21(2), 125-135.
199. Sternberg, R. J. (2005). Creativity or creativities? *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 370-382.
200. Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. V R. J. Sternberg (ur.), *Handbook of Creativity* (str. 3-15). New York: Cambridge University Press.
201. Strickland, S., & Towler, A. (2011). Correlates of Creative Behaviour: The Role of Leadership and Personal Factors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 31-41.
202. Stumm, S., Chung, A., & Furnham, A. (2011). Creative Ability, Creative Ideation and Latent Classes of Creative Achievement: What Is the Role of Personality? *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 5(2), 107-114.
203. Stutler, S. L. (2011). Gifted Girls' Passion for Fiction: The Quest for Meaning, Growth, and Self-Actualization. *Gifted Child Quarterly*, 55(1), 18-38.
204. Sweet, M., & Moynihan, R. (2007). *Improving population health: the uses of systematic reviews*. New York: Milbank Memorial Fund.
205. Taylor, C. M., Schepers, J., & Crous, F. (2008). Locus of control in relation to flow. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(3), 49-62.

206. Taylor, C. W. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. V R. J. Sternberg (ur.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (str. 99-115). New York: Cambridge University Press.
207. Thatcher, S. M. B., & Brown, S. A. (2010). Individual creativity in teams: The importance of communication media mix. *Decision Support Systems*, 49(3), 290-300.
208. Toporišič, J. et al. (2001). *Slovenski pravopis*. Ljubljana: Znanstveno raziskovalni center SAZU.
209. Torrance, E. P. (1972). Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *The Journal of Creative Behavior*, 6(4), 236-252.
210. Toš, N., & Hafner-Fink, M. (1997). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
211. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
212. Trevino, L. K., & Webster, J. (1992). Flow in computer-mediated communication. *Communication research*, 19(5), 539-573.
213. Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., et al. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756.
214. Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. New York: Springer.
215. Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London: Sage Publications, Inc.
216. Wan, C. S., & Chiou, W. B. (2006). Psychological Motives and Online Games Addiction: A Test of Flow Theory and Humanistic Needs Theory for Taiwanese Adolescents. *CyberPsychology & Behavior*, 9(3), 317-324.
217. Wang, C. K. J., Khoo, A., Liu, W. C., & Divaharan, S. (2008). Passion and intrinsic motivation in digital gaming. *CyberPsychology & Behavior*, 11(1), 39-45.
218. Webster, M., & Sell, J. (2007). *Laboratory experiments in the social sciences*. San Diego: Academic Press.
219. Welch, N., & Krantz, J. H. (1996). The World-Wide Web as a medium for psychoacoustical demonstrations and experiments: Experience and results. *Behavior Research Methods*, 28(2), 192-196.
220. Wierzbicki, A. P., & Nakamori, Y. (2007). Creative environments: issues of creativity support for the knowledge civilization age. New York: Springer.
221. Wolfradt, U., & Pretz, J. E. (2001). Individual differences in creativity: Personality, story writing, and hobbies. *European Journal of Personality*, 15(4), 297-310.
222. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
223. Wu, C., & Liang, R. (2011). The relationship between white-water rafting experience formation and customer reaction: a flow theory perspective. *Tourism Management*, 32(2), 317-325.
224. Wu, J. J., & Chang, Y. S. (2005). Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 937-954.

225. Wu, S., Lin, C. S., & Lin, J. (2011). An empirical investigation of online users' keyword ads search behaviours. *Online Information Review*, 35(2), 177-193.
226. Xia Skadberg, Y., & Kimmel, J. R. (2004). Visitors' Flow experience while browsing a web site: its measurement, contributing factors and consequences. *Computers in Human Behavior*, 20(3), 403-422.
227. Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage.
228. Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.
229. Zaman, M., Anandarajan, M., & Dai, Q. (2010). Experiencing flow with instant messaging and its facilitating role on creative behaviors. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1009-1018.
230. Zhou, J. (2007). Leading for creativity: An employee-manager dyadic approach. V T. Davila, M. J. Epstein & R. Shelton (ur.), *The Creative Enterprise: Managing innovative organizations and people* (str. 17-36). USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
231. Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.

PRILOGE

KAZALO

PRILOGA 1: Sistematični pregled literature	2
PRILOGA 2: Vprašalnik o zanosu.....	4
PRILOGA 3: Vrednotenje vprašalnika	8
PRILOGA 4: Anketa za eksperiment 1- dejavnik notranje motivacije.....	9
PRILOGA 5: Anketa za eksperiment 2 – dejavnik jasnih ciljev.....	13
PRILOGA 6: Triangulacija opazovanja	16
PRILOGA 7: Transkripcije intervjujev	18
PRILOGA 8: Naloga za eksperiment v finančnem podjetju.....	23
PRILOGA 10: SPSS rezultati t-testa.....	28

PRILOGA 1: Sistematični pregled literature

Pri opredelitvi pojmov zanosa in optimalnega izkustva ter dejavnikov spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva sem uporabila metodo sistematičnega pregleda literature. Sistematični pregled literature je v splošnem sestavljen iz treh delov: zbiranje podatkov, analiza podatkov in sinteza (Crossan & Apaydin, 2010).

Za sistematični pregled literature sem uporabila tristopenjski postopek (Tranfield et al., 2003): načrtovanje, izvajanje in poročanje. V fazi načrtovanja sem določila cilje raziskave in opredelila ključni vir podatkov. Moj cilj je bil celovito pregledati obstoječo literaturo na področju zanosa in optimalnega izkustva ter identificirati že opredeljene dejavnike spodbujanja zanosa in optimalnega izkustva. Pri zbiranju literature sem se omejila zgolj na iskanje v strokovnih revijah, kajti v tovrstnih revijah objavljena literatura je »preverjeno« znanje, ki ima verjetno največji vpliv na obravnavano področje. Podatke sem zbirala na ISI Web of Knowledge.

Drugi del sistematičnega pregleda literature, analiza podatkov, je bil sestavljena iz petih korakov:

1. *Določitev začetnih izbirnih kriterijev*; ključne besede in izrazi za iskanje: pri začetnem iskanju na ISI Web of Knowledge sem uporabila ključne besede »flow theory«, »flow experience« in »optimal experience«. Med različnimi tipi dokumentov sem izbrala članke in preglede. Izbrani jezik je bil angleščina. Upoštevala sem samo članke in preglede iz področja »management«, »economics«, »behavioural sciences«, »psychology«, »psychology applied« in »psychology experimental«. Z upoštevanjem danih kriterijev sem dobila nabor 1567 člankov.
2. *Grupiranje publikacij*; dani nabor člankov sem nato grupirala v skupine: prva skupina (Skupina 1) je sestavljena iz dosedanjih pregledov in metaanaliz, druga skupina (Skupina 2) je pridobljena z uporabo citiranja kot temeljnega merila za izbor začetne baze ter Skupina 3, ki je sestavljena iz novejših člankov in pregledov.
3. *Izbiranje obravnavanega niza* (angl. *Compiling the Consideration Set*): preglede in metaanalize (Skupina 1) sem identificirala tako, da sem iskala dokumente, ki imajo v *naslovu* (angl. *title*) dokumenta besede »flow«, »flow experience« in »optimal experience« ter v polju *tema* (angl. *topic*) besede »review« ali »meta«. Tem kriterijem je ustrezal samo en članek, ki pa ni bil relevanten za mojo temo. V Skupini 2 sem združila dokumente, ki predstavljajo zadetke na temo »flow«, »flow experience« in »optimal experience« in ki so bili vsaj trikrat letno citirani. Tem kriterijem je ustrezalo 239 člankov. Od tega sem v analizo vključila 16 relevantnih člankov. V Skupini 3, kjer sem združila novejše članke, nisem mogla upoštevati citiranja kot primerne kriterija. Kot novejše članke sem obravnavala tiste članke, ki so bili objavljeni leta 2009 ali kasneje. Poleg tega je kriterij za

izbor novejših člankov, predstavljala tudi objava člankov v najboljših revijah. Pri tem sem predvidevala, da najboljše revije objavljajo samo najbolj kvalitetne članke. S temi kriteriji sem identificirala 307 člankov. Od tega je bilo 11 člankov primernih za obravnavo.

4. *Klasifikacija in tipologija rezultatov.*

5. *Sinteza.*

Na podlagi prvih treh korakov sem identificirala 27 relevantnih člankov. Identificiranim člankom sem dodala tudi 7 relevantnih knjig. V analizo je bilo skupaj vključenih 34 relevantnih člankov in knjig. Ker sem ocenila, da to ni dovolj velik nabor, sem svoje iskanje ponovila tudi na portalu Digitalne knjižnice DIKUL. Na portalu DIKUL sem iskala članke pod ključnimi besedami »flow theory«, »flow experience« in »optimal experience« v naslovu. Zaradi prevelikega števila zadetkov, sem na portalu DIKUL omejila iskanje znotraj sledečih informacijskih virov: Emerald Journals (Emerald), JSTOR, ProQuest Central (PQ), PsycArticles (Ovid), PsycINFO (Ovid), ScienceDirect - All Content - V.4 (Elsevier). Na ta način sem dobila nabor 1971 člankov. V obravnavo sem vzela samo članke, ki so imeli oceno relevantnosti 5 ali 4. Z upoštevanjem tega kriterija sem identificirala 38 relevantnih člankov, ki sem jih vključila v analizo. V sistematični pregled literature sem skupaj (ISI Web of Knowledge in Digitalna knjižnica DIKUL) vključila 72 relevantnih člankov in knjig (glej Slika 1).

Slika 1: Nabor literature za sistematični pregled literature

ISI Web of Knowledge		
	Začetni nabor	Relevantni članki
Skupina 1	1	0
Skupina 2	239	16
Skupina 3	307	11
Knjige		7
Skupaj		34
Digitalna knjižnica DIKUL		
Ocena relevantnosti 5, 4	632	38
Skupaj		38
SKUPAJ v analizi vključenih člankov in knjig		72

PRILOGA 2: Vprašalnik o zanosu

EVENT EXPERIENCE SCALE (FSS-2)

Prosim vas, da odgovorite na spodnja vprašanja v zvezi z vašimi izkušnjami, ki ste jih doživljali med dogodkom ali med izvajanjem aktivnosti. Vprašanja se nanašajo na misli in občutke, ki ste jih doživljali ob dogodku in ob izvajanju aktivnosti. Tukaj ni pravih in napačnih odgovorov. Razmislite o tem, kako ste se počutili med dogodkom/aktivnostjo in odgovorite na vprašanja skladno s spodnjo ocenjevalno lestvico. Za vsako vprašanje obkrožite številko, ki vaši izkušnji najbolj ustreza.

Ocenjevalna lestvica

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

PROSIMO OBKROŽITE ODGOVOR.

Med dogodkom ali aktivnostjo:

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
---	---	---	---	---

Sem naredil/a pravilne poteze, ne da bi pri tem razmišljal/a o tem, kako jih pravilno izpeljati.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem jasno vedel/a, kaj sem hotel/a storiti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi je bilo jasno, kako je izvajanje le-te potekalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Je bila moja pozornost v celoti osredotočena na izvajanje aktivnosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem imel/a občutek nadzora nad izvajanjem aktivnosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ocenjevalna lestvica

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

PROSIMO OBKROŽITE ODGOVOR.

Med dogodkom ali aktivnostjo:

Sem resnično užival/a v izkušnji.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se mi je zdelo, da se stvari dogajajo samodejno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem se zavedal/a, kako dobro sem izvajal/a aktivnost.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me ni skrbelo, kako bi me lahko drugi ocenili.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ocenjevalna lestvica

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

PROSIMO OBKROŽITE ODGOVOR.

Med dogodkom ali aktivnostjo:

Sem aktivnost izvajal/a samodejno, brez pretiranega razmišljanja.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem vedel/a, kaj sem hotel/a doseči.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem bil/a popolnoma skoncentriran/a.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem imel/a občutek popolnega nadzora.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi je izkušnja vzbudila čudovit občutek.

--

Sta bila izziv in moje sposobnosti na enako visoki ravni.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

So bili moji cilji jasno opredeljeni.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ocenjevalna lestvica

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

PROSIMO OBKROŽITE ODGOVOR.

Med dogodkom ali aktivnostjo:

Sem bil/a popolnoma osredotočena na nalogo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem čutil/a popoln nadzor nad svojim telesom.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sem izgubil normalen občutek za čas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se mi je zdela izkušnja izredno koristna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PRILOGA 3: Vrednotenje vprašalnika

Rezultate na posamezni lestvici dobimo tako, da seštejemo relevantne odgovore glede na posamezno dimenzijo:

1. Ravnovesje med izzivom in sposobnostmi: 1, 10, 19, 28;
2. Zlitje z izvedbo: 2, 11, 21, 29;
3. Jasnost ciljev: 3, 12, 21, 30;
4. Povratne informacije: 4, 13, 22, 31;
5. Osredotočenost: 5, 14, 23, 32;
6. Občutek nadzora: 6, 15, 24, 33;
7. Izguba samozavedanja: 7, 16, 25, 34;
8. Spremenjeno doživljanje časa: 8, 17, 26, 35;
9. Avtoteličnost izkušnje: 9, 18, 27, 36.

PRILOGA 4: Anketa za eksperiment 1- dejavnik notranje motivacije

Pozdravljeni,

sem Darija Aleksić, absolventka podiplomskega študija bolonjskega študija +2 na Ekonomski fakulteti. Za namene magistrske naloge izvajam raziskavo, s katero želim ugotoviti, ali občutek doživljanja zanos vpliva na ustvarjalnost posameznikov. Zanos je občutek, da nam gre vse od rok kot namazano in da nam nič ne more spodleteti. Vljudo vas naprošam, da si vzamete cca 20 minut časa in sodelujete v raziskavi ter s svojim zanesenim in ustvarjalnim delom pripomorete k nastajanju moje magistrske naloge.

Raziskava je razdeljena na dva dela:

1. Reševanje naloge (čas reševanja odvisen od vaše angažiranosti)
2. Izpolnjevanje vprašalnika (čas reševanja: 10 min)

Anonimnost je zagotovljena. Rezultate raziskave bom uporabila zgolj v raziskovalne namene.

Starost

Spol

☐ moški

☐ ženski

1. Del: REŠEVANJE NALOGE

V prvem delu raziskave želim ugotoviti, ali lahko posamezniki dane slike, zvoke in besede povežejo na ustvarjalen način in na podlagi izbrane slike, zvoka in besede predstavijo lastno ustvarjalno idejo za reklamni oglas.

Na voljo sta **dve nalogi, med katerima lahko izbirate**. Število mest za reševanje posamezne naloge je omejeno.

Prva naloga, **Zabavni oglas**, je naloga, kjer lahko za oblikovanje ustvarjalnega reklamnega oglasa uporabite slike, zvoke in besede, ki so jih strokovnjaki iz področja marketinga ocenili kot zelo uporabne pri oblikovanju ustvarjalnega oglasa. Povprečna ocena strokovnjakov za uporabnost elementov pri nastajanju ustvarjalnega oglasa je 9,56/10.

Druga naloga, **Dolgočasni oglas**, je naloga, kjer lahko za oblikovanje ustvarjalnega reklamnega oglasa uporabite slike, zvoke in besede, ki so jih strokovnjaki iz področja marketinga ocenili kot zelo neuporabne pri oblikovanju ustvarjalnega oglasa. Povprečna ocena strokovnjakov za uporabnost elementov pri nastajanju ustvarjalnega oglasa je 3,73/10.

Prosim, izberite nalogo, ki bi jo želeli reševati.

Izberite nalogo, ki jo želite reševati:

☐ ZABAVNI OGLAS

☐ DOLGOČASNI OGLAS

Udeležencem eksperimentalne skupine se je v primeru, da so izbrali Zabavni oglas (Dolgočasni oglas), prikazal sledeči napis:

Hvala, ker ste izbrali Zabavni oglas (Dolgočasni oglas).

Za začetek vas prosim, da pri vsaki sliki zapišete ključno besedo, pod katero se na »Google Slike« po vašem mnenju prikazana slika pojavi med prvimi zadetki. Ključno besedo lahko nato tudi dejansko preverite na »Google Slike« in ugotovite, ali se slika pojavi med prvimi zadetki.

Udeležencem kontrolne skupine pa se je v primeru, da so izbrali Zabavni oglas, prikazal sledeči napis:

Zabavnega oglasa na žalost več ni mogoče reševati, saj so že vsa mesta za reševanje tega oglasa zasedena.

Vljudno vas naprošam, da se lotite reševanja Dolgočasnega oglasa.

☐ DOLGOČASNI OGLAS

Vse ostalo je bilo v obeh skupinah enako.



Tukaj zapišite ključno besedo:



Tukaj zapišite ključno besedo:



Tukaj zapišite ključno besedo:



Tukaj zapišite ključno besedo:



Tukaj zapišite ključno besedo:

Spodaj so podane različne slike, zvoki in besede. Izberite poljubno sliko, zvok in besedo, ki bi jih lahko na ustvarjalen način uporabili pri oblikovanju vašega reklamnega oglasa. Izbrana beseda predstavlja produkt, za katerega je potrebno oblikovati reklamni oglas. V spodnjem okencu na kratko predstavite svojo idejo za reklamni oglas.

POMEMBNO: Iz opisa vaše ideje za reklamni oglas mora biti razvidno, kako boste izbrano sliko, zvok in besedo na ustvarjalen način vključili v reklamni oglas.

Slika 1



Slika 2



Slika 3



Slika 4



Slika5



Slika 6



Izberite besedo, ki predstavlja produkt vašega reklamnega oglasa:

- ☐ MLEKO
- ☐ ABSOLVENTSKI IZLET
- ☐ AVTO
- ☐ GORČICA
- ☐ FILMSKI FESTIVAL

Izberite zvočno podlago za vaš reklamni oglas:

(izbrana zvočna podlaga se bo predvajala v novem oknu)

- ☐ Zvočna podlaga 1
- ☐ Zvočna podlaga 2
- ☐ Zvočna podlaga 3
- ☐ Zvočna podlaga 4
- ☐ Zvočna podlaga 5

Kratka predstavitev vaše ustvarjalne ideje za reklamni oglas (zapišite tudi predlagani reklamni slogan):

Vljudno vas naprošam, da odgovorite na spodnja vprašanja v zvezi z vašimi izkušnjami, ki ste jih doživljali med reševanjem izbrane naloge. Vprašanja se nanašajo na misli in občutke, ki ste jih doživljali med reševanjem naloge. Tukaj ni pravih in napačnih odgovorov. **Razmislite o tem, kako ste se med reševanjem naloge počutili in odgovorite na vprašanja skladno z ocenjevalno lestvico.** Za vsako vprašanje označite trditev, ki vaši izkušnji najbolj ustreza.

Nato je sledil vprašalnik o zanosu (glej Priloga 2)

Najlepša hvala za vaše sodelovanje!

PRILOGA 5: Anketa za eksperiment 2 – dejavnik jasnih ciljev

Pozdravljeni,

sem Darija Aleksić, absolventka podiplomskega študija bolonjskega študija +2 na Ekonomski fakulteti. Za namene magistrske naloge izvajam raziskavo, s katero želim ugotoviti, ali občutek doživljanja zanos vpliva na ustvarjalnost posameznikov. Zanos je občutek, da nam gre vse od rok kot namazano in da nam nič ne more spodleteti. Vljudno vas naprošam, da si vzamete cca. 20 minut časa in sodelujete v raziskavi ter s svojim zanesenim in ustvarjalnim delom pripomorete k nastajanju moje magistrske naloge.

Raziskava je razdeljena na dva dela:

1. Reševanje naloge (čas reševanja odvisen od vaše angažiranosti)
2. Izpolnjevanje vprašalnika (čas reševanja: 10 min)

Anonimnost je zagotovljena. Rezultate raziskave bom uporabila zgolj v raziskovalne namene.

Starost

Spol

- ☐ moški
☐ ženski

Delovno mesto

V nadaljevanju sledi reševanje naloge. Vljudno vas naprošam, da se poskušate v nalogo čim bolj vživeti.

Udeležencem eksperimentalne skupine se je nato pokazala sledeča naloga:

Predstavljate si situacijo, da vam vaš nadrejeni naloži sledečo zadolžitev:

»Potrebno je organizirati vse potrebno za poslovno potovanje/konferenco. Poslovno potovanje/konferenca bo potekalo od 12.8.2011 do 15.8.2011 in sicer v Nemčiji, natančneje Berger Straße 19, 60316 Frankfurt am Main, Nemčija.

Vaša naloga je, da:

- poiščete ugodne letalske karte Brnik-Frankfurt (cena, čas odhoda, prihoda);
- poiščete hotelske sobe v hotelu s štirimi zvezdicami za 4 osebe v neposredni bližini Berger StraÙe 19;
- preverite, kako se najhitreje in najenostavneje pride iz letaliÙa do hotela;
- preverite, katere restavracije se nahajajo v bližini hotela;
- preverite vremensko napoved.

V zelo kratkem pričakujem mail z vsemi zahtevanimi informacijami, vključno z okvirno kalkulacijo, koliko nas bo potovanje stalo.»

Vaša naloga je, da v spodnjem okencu zapišete mail, v katerem boste nadrejenemu posredovali potrebne informacije.

Udeležencem kontrolne skupine pa se je nato pokazala sledeča naloga:

Predstavljate si situacijo, da vam vaš nadrejeni naloži sledečo zadolžitev:

»Potrebno je organizirati vse potrebno za poslovno potovanje/konferenco, ki bo potekala od 12.8.2011 do 15.8.2011 in sicer v Nemčiji, natančneje Berger StraÙe 19, 60316 Frankfurt am Main. Na poslovno potovanje/konferenco gredo štiri osebe. V zelo kratkem pričakujem mail z vsemi potrebnimi informacijami, vključno z okvirno kalkulacijo, koliko nas bo potovanje stalo.«

Vaša naloga je, da v spodnji kvadraterk zapišete mail, v katerem boste nadrejenemu posredovali potrebne informacije.

Vse ostalo je bilo v obeh skupinah enako.

Vljudno vas naprošam, da odgovorite na spodnja vprašanja v zvezi z vašimi izkušnjami, ki ste jih doživljali med reševanjem izbrane naloge. Vprašanja se nanašajo na misli in občutke, ki ste jih doživljali med reševanjem naloge. Tukaj ni pravih in napačnih odgovorov. **Razmislite o tem, kako ste se med reševanjem naloge počutili in odgovorite na vprašanja skladno z ocenjevalno lestvico.** Za vsako vprašanje označite trditev, ki vaši izkušnji najbolj ustreza.

Nato je sledil vprašalnik o zanosu (glej Priloga 2)

Najlepša hvala za vaše sodelovanje!

PRILOGA 6: Triangulacija opazovanja

Svoje opazovanje sem triangulirala s poglobljenim intervjujem z direktorico, ki predstavlja neodvisno spremenljivko mojega eksperimenta ter s kratkimi intervjuji z ostalimi udeleženci eksperimenta. V nadaljevanju prilagam primer vprašalnika za intervju z direktorico in primer vprašalnika za ostale udeležence eksperimenta.

Vprašalnik za intervju z direktorico

Zanos je občutek, da nam gre vse od rok kot namazano, da nam nič ne more spodleteti, da bo naš dosežek sijajen, ob vsem tem pa doživljamo pravicato zanesenost. Ste na delovnem mestu kdaj doživeli zanos? Če da, kakšne naloge opravljate, ko doživljate zanos? Kako pogosto ga doživljate? Kako bi ga opisali? Kaj je drugačnega v času, ko doživite zanos?

Vodja ima zelo pomembno vlogo v organizaciji, saj ima moč vplivanja na delovanje ostalih članov. Menite, da imate vpliv na svoje »podrejene«? Ko doživite občutek zanosa, ali vaši sodelavci to opazijo? Na podlagi česa to lahko opazijo? Menite, da vaše doživljanje zanosa vpliva na ostale zaposlene? Če da, kako? Če ne, zakaj ne?

Ali lahko opišete, kako vaše doživljanje zanosa, vpliva na ostale zaposlene? (konkretni primeri). Ali se kdaj zavestno trudite, da pozitivne učinke zanosa prenesete na zaposlene? Zakaj in kako jih prenesete na zaposlene?

Kratek vprašalnik za udeležence eksperimentalne skupine

Ste se pri reševanju naloge zanašali na zgled vodje? Vam je prisotnost vodje pri reševanju naloge koristila/škodovala? Menite, da bi nalogo rešili drugače, če vodja ne bi bil prisoten pri reševanju naloge?

Kratek vprašalnik za udeležence kontrolne skupine

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Intervjuji z udeleženci eksperimentalne skupine

INTERVJU Z OSEBO A, finančni svetovalec

Ste se pri reševanju naloge zanašali na zgled vodje? Vam je prisotnost vodje pri reševanju naloge koristila/škodovala? Menite, da bi nalogo rešili drugače, če vodja ne bi bil prisoten pri reševanju naloge?

Reševanja naloge bi se lotil popolnoma enako tudi v primeru, če direktorica ne bi bila prisotna. Dejansko se na direktorico nisem oziral, saj sem znal nalogo rešit sam. Ni bilo nič težkega, da bi se moral posvetovati z direktorico. Popolnoma jasno mi je bilo, kaj se od mene pričakuje in dejansko sem se osredotočil samo na izvajanje naloge. Prisotnosti drugih med reševanjem sploh nisem zaznal. Nalogo bi rešil popolnoma enako, tudi v odsotnosti direktorice. Je pa res, da se v njeni odsotnosti naloge verjetno ne bi spravil delat. To, da mi je ona rekla, da sodelujem pri reševanju je imelo določen vpliv name, da sem se naloge sploh lotil. Nalogo bi reševal bolj zagreto samo v primeru, če bi bila opisana situacija realna. Potem bi se resnično potrudil, kajti samo denar je tisti, ki me motivira, da dam vse od sebe.

INTERVJU Z OSEBO B, finančni svetovalec

Ste se pri reševanju naloge zanašali na zgled vodje? Vam je prisotnost vodje pri reševanju naloge koristila/škodovala? Menite, da bi nalogo rešili drugače, če vodja ne bi bil prisoten pri reševanju naloge?

Ja veste kako je, vsekakor ima direktorica določen vpliv name. Njena prisotnost je vplivala na to, da sem se lahko na nalogo popolnoma osredotočila, saj sem imela njeno dovoljenje, da sodelujem pri eksperimentu, kar pomeni, da mi dovoli, da za ta trenutek odmislim na službene obveznosti in se mi ni potrebno na primer oglašati na telefon. Če direktorice ne bi bilo prisotne, si verjetno ne bi upala kar zanemariti zvonjenje telefona. Glede na to, da je bila direktorica prisotna v sejni sobi, je vedela, da se na morebitni telefon ne morem oglasiti, zato nisem imela slabe vesti glede tega in sem se nalogi bolj v celoti posvetila. Mislim, da mi je prisotnost vodje pri reševanju naloge koristila, saj z reševanjem nisem hitela. Dokler je direktorica reševala nalogo in bila v sejni sobi, sem mirne vesti tudi sama reševala nalogo. Če bi bila sama v pisarni, bi verjetno s postopkom reševanja bistveno pohitela. Morda bi bile rešitve zato nekoliko drugačne, saj bi, kot sem že dejala, nalogi posvetila bistveno manj časa.

Ste na delovnem mestu kdaj doživeli zanos? Če da, kakšne naloge opravljate, ko doživljate zanos? Kako pogosto ga doživljate?

Večkrat doživim zanos na delovnem mestu. Lahko bi rekla, da je pri meni to zelo pogost pojav, saj pri svojem delu večino časa opravljam delo, ki mi je v veliko veselje. Najbolj uživam in doživljam zanos takrat, ko delam obračune plač, saj moram biti pri tem zelo skoncentrirana in natančna, da se ne bi kaj zmotila. Pa kadar prihajajo različne provizije, kjer moram ravno tako biti zelo pozorna. To so take opravila, ki so lahko sicer zelo dolgotrajna, če pa padeš v zanos, potem lahko to zelo hitro in učinkovito opraviš. Ti dve delovni opravili sta mi v bistvu zelo zabavni. Ta del mojega delovnega procesa mi je zelo zabaven in opravljanje le-tega mi je v veliko zadovoljstvo. V tem dejansko neizmerno uživam. Vsak mesec mi to predstavlja nov izziv. Postopek opravljanja dela je v bistvu enak. Lahko bi rekla, da je ta del mojega dela dejansko delno rutinski. Naloge se namreč lotim po istem sistemu, vendar so rezultati vsak mesec popolnoma drugačni in to je tisto, kar mi je v bistvu zelo zanimivo. Ko se tega lotim, dejansko nikoli ne vem, kakšni bodo rezultati. Tukaj je zelo pomembno omeniti, da pri nas ne gre za popolnoma običajno obračunavanje plač, saj imajo naši zaposleni plačo razdeljeno na fiksni in variabilni del. Variabilni del je odvisen od njihovega dela in potem, ko jaz dobim izplačane provizije, morem le-te razdeliti med zaposlene. Dejansko mi je nato zelo zanimivo, da lahko primerjam sedanje provizije in posledično plače, s preteklimi meseci in potem ugotovim, ali smo bili boljši, slabši. Vidim, kje smo. Če bi bile plače naših zaposlenih fiksne, mi to vsekakor ne bi bilo v tako veselje. Pri delovnih naloga, ki so izključno rutinske in mi niso v izziv ne doživim takega občutka, ker me delo ne potegne toliko vase, saj ne zahteva moje 100% pozornosti. Neizmerno uživam tudi v procesu sklepanja pogodb z novimi poslovnimi partnerji. To je za nas pravi izziv in cel proces, kako se poslovnemu partnerju primerno predstaviti, kako mu razložiti, da smo mi najboljši, kako se dogovoriti za pogoje. In to je kar cel proces, ki traja nekaj časa in zdi se mi, da smo dokler ne podpišemo pogodbe popolnoma v tem. Tudi to je del mojega dela, ki sicer teče po nekih načrtanih smernicah, vendar je vsak poslovni partner drugačen od predhodnega poslovnega partnerja in se je potrebno tudi individualno pripraviti in angažirati.

Kako bi ga opisali? Kaj je drugečnega v času, ko doživite zanos?

Jaz bi zanos opisala kot hitro in dobro opravljeno delo, ki mi da vsaj kratkoročen občutek, da sem lahko sama zadovoljna s sabo. Zame je to občutek, ko si lahko sam nase malo ponosen in če lahko rečem tudi malo važen. Ko doživim ta občutek, dejansko prvih nekaj minut ne potrebujem nič drugega. Dejstvo, da sem uspešno opravila določeno zadevo mi v tistem trenutku pomeni ogromno. Dejansko bi lahko rekla, da je zanos občutek, ki je tako neverjetno močan, da je samozadosten. Kot sem rekla, v prvih trenutkih mi je to, da sem delo tako dobro opravila, vse kar potrebujem. Če se vrnem nazaj na sklepanje pogodb z novimi poslovnimi partnerji. Menim, da je to en tak lep primer doživljanja zanos. Zelo zanimivo je, da nam tisti poslovni partnerji, s katerimi na hitro in na enostaven način sklenemo pogodbo, vzbudijo nek občutek zadovoljstva, vendar to zelo kratko traja. Podpis pogodbe s poslovnimi partnerji, ki

so nekoliko zahtevnejši pa zahtevajo popolno angažiranost, ogromno dela, energije, časa in truda, pa predstavlja neizmerno veselje, ki traja vsaj nekaj dni. Predstavljajte si, da ste nekaj dni, tednov popolnoma v tem in vse kar razmišljate ima neko povezavo s tem. Vse kar si v tistem trenutku želiš je, da svoj del opraviš kar se da dobro in da pride do podpisa pogodbe. Ko se to dejansko zgodi, pa ti vzbudi občutek ponosa in si sam s sabo zelo zadovoljen. Dobiš namreč informacijo, da je tvoj trud obrodil sadove, ki jih seveda pripisuješ sebi. To dejansko vpliva tudi na povečanje lastne samozavesti. Pri naslednjem zahtevnem poslovnem partnerju si nato rečem, če si tistega lahko, boš pa tudi tega lahko in se veselo lotim dela.

Ko doživite občutek zanosu, ali vaši sodelavci to opazijo (konkretni primeri)? Na podlagi česa to lahko opazijo? Menite, da vaše doživljanje zanosu vpliva na ostale zaposlene? Če da, kako?

Mi smo majhno podjetje, vse skupaj nas je okoli 13 zaposlenih in smo lahko bi rekla zelo prijateljsko povezani. Moram reči, da se zelo dobro poznamo. Zato sem prepričana, da ko neko delo dobro opravim in dobim ta občutek zadovoljstva, da to oni opazijo. Mislim, da to razberejo že iz moje mimike, glasu in iz navdušenja, ki gre iz mene. To se v majhnem podjetju zelo dobro opazi. Mislim, da me moji sodelavci tako zelo dobro poznajo, da ko pridem iz pisarne ven, že vedo koliko je ura in kako sem razpoložena. Imam občutek kot da to kar vpliva tudi na njih. Imam občutek, da če sem jaz nasmejana, razpoložena in navdušena, da to vsaj v določeni meri uspešnem prenesi tudi na njih. Zdi se mi, da se pri nas razpoloženje sodelavcev zelo orientira po vodstvu. Če smo mi dobre volje, so tudi oni nekoliko boljše volje. Ko pa sem v zanosu, torej v trenutku, ko delam in sem čisto notri v delu, pa se ne dam motiti. Svojim zaposlenim sem vedno na razpolago in v vsakem trenutku lahko vstopijo v mojo pisarno in me prosijo za nasvet. Vendar, ko sem popolnoma skoncentrirana na delo in ko oni vstopijo v pisarno, takoj začutijo, da ni primeren trenutek in da me motijo. Kajti ko sem popolnoma notri v delu, potem me moti, če me kdo vmes kaj sprašuje, kajti potem padem ven in ponovno potrebujem čas, da se skoncentriram na delo. Prepričana sem, da bi vam moji zaposleni, takoj ko vstopijo v pisarno vedo, ali sem v »zanosu«. V takih primerih me zmotijo samo, če gre resnično za nujno zadevo. V nasprotnem primeru pa se vrnejo k meni v pisarno šele, ko vidijo, da sem končala delo.

Ali se kdaj zavestno trudite, da pozitivne učinke zanosu prenesete na zaposlene? Zakaj in kako jih prenesete na zaposlene?

Prav tako, da bi se zavestno odločila in se odpravila do njih in jih rekla poslušajte, jaz sem sedaj tako notri padla in je neverjetno dober občutek, dejte se še vi potrudite in se poskušajte toliko vživeti v delo, da vam bo že dogajalo, tega ne počnem. Mi smo tako majhno podjetje, da to niti ni potrebno, kajti vsi s svojim razpoloženjem kaj hitro vplivamo na druge in vsi se med sabo dobro poznamo, zato se hitro opazi, kdaj je kdo dobre volje in se to kot nekakšen virus razširi med ostale. Hkrati pa je moje delo v bistvu čisto drugačno od njihovega, zato menim, da direktno ne morem vplivati na njihovo doživljanje zanosu pri delu. Moji sodelavci so finančni svetovalci, ki so v nenehnem stiku s strankami. Včasih se obrnejo name za nasvet, kaj narediti, da bo za stranko najbolj ugodno in najbolj primerno. Nato se vsi maksimalno

potrudimo, da poiščemo najboljšo možno rešitev in če nam s skupnimi močmi uspe narediti nekaj koristnega za našo stranko, smo potem vsi zelo veseli in zaneseni. Delo z ljudmi je namreč zelo zanimivo in raznoliko. Z našimi strankami ponavadi vzpostavimo zelo tesne odnose in smo v primeru, da lahko ustrezemo njihovim posebnim zahtevam veseli vsi, tako jaz, sodelavci kot tudi stranke. Včasih se pri določeni stranki kaj zakomplicira in se potem obrnejo name, da skupaj rešimo problem. Ko nastali problem uspešno odpravimo, sem jaz zelo vesela in evforična, da sem jim lahko pomagala in da smo rešili zadevo. Tudi oni so v primeru uspešno rešene težave zelo evforični in veseli in potem pogosto rečemo, da smo v takih trenutkih vsi evforični in veseli in zadovoljni. Imam občutek, da smo potem vsi še nekaj časa čisto notri. Podjetje kot celota namreč. Tudi tisti, ki niso bili neposredno vključeni v nastalo situacijo, vendar smo tako majhno podjetje, da smo že kot ena družina in se pozitivno razpoloženje (in obratno) hitro prenese na vse zaposlene.

INTERVJU Z OSEBO D, *finančni svetovalec*

Ste se pri reševanju naloge zanašali na zgled vodje? Vam je prisotnost vodje pri reševanju naloge koristila/škodovala? Menite, da bi nalogo rešili drugače, če vodja ne bi bil prisoten pri reševanju naloge?

Direktorico sem občasno sicer opazila, saj mi je bilo zabavno, kako navdušena je bila nad izvajanjem naloge. Dejansko je bila naloga popolnoma prilagojena nam, finančnim svetovalcem, tako da bi si z veseljem prebrala njene rešitve, saj menim, da so bistveno drugačne od naših. Verjetno so bolj mile in prijazne, kajti naša direktorica je neizmerno prijazna in ustrezljiva do vseh nas in naših strank. Prisotnost vodje name ni imela skoraj da nobenega vpliva. Direktorica nam je nekaj dni pred izvajanjem dala navodila, da bomo sodelovali pri eksperimentu in nas vljudno zaprosila, da naj se vsi držimo vaših navodil. Direktorica je bila zelo vesela, da lahko sodelujemo pri raziskavi in nam jasno pokazala, da želi, da bi se vsi kar najbolje potrudili. Ker jo vsi v podjetju zelo spoštujemo, menim, da smo se več ali manj njenih navodil tudi držali. Nalogo bi tudi v njeni odsotnosti rešila popolnoma enako, saj navadno spoštujem njena »navodila« in če nas je lepo prosila, da pri sodelujemo pri raziskavi, bi to naredila tudi v njeni odsotnosti.

Intervjuji z udeleženci kontrolne skupine

INTERVJU Z OSEBO E, *finančni svetovalec*

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Ne, nalogo bi rešila popolnoma enako tudi v prisotnosti direktorice. Vse kar mi je bilo z njene strani potrebno, je bilo samo njeno dovoljenje, da lahko nalogo rešujem v času službe. Ona nam je jasno povedala, da želi, da sodelujemo pri eksperimentu in zato sem se lotila reševanja. Kar me je morda nekoliko motilo je samo to, da sem imela vmes telefone, na katere se sicer nisem oglašala, vendar me je zvonjenje zmotilo pri reševanju. Če bi bila tam v sejni

sobi, svojega telefona ne bi slišala. Prisotnost vodje nisem pogrešala, saj sem lahko nalogo popolnoma sama izpolnila. Če bi dejansko prišlo do podpisa pogodbe s to gospo, potem bi pogrešala prisotnost vodje, saj bi se v primeru tako pomembne stranke vsekakor pred podpisom pogodbe želela pomeniti tudi z direktorico. Kakšen pristop ubrati pri komuniciranju s stranko in kaj ji svetovati, je moje delo, tako da je tukaj nisem pogrešala.

INTERVJU Z OSEBO F, *finančni svetovalec*

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Težko rečem, kaj bi bilo, če bi bila pri reševanju prisotna tudi direktorica. Moram reči, da me je opisana situacija tako potegnila vase, da se nisem imel časa ukvarjati s tem, kdo je zraven in koga ni. Bil sem lepo sam v svoji pisarni, kjer sem v miru prebral nalogo in si predstavljal, da imam dejansko tako stranko pred sabo. Pri svojem delu imamo opravka z različnimi strankami in tovrstna situacija bi bila lahko popolnoma realna. Imeli smo že primere, ko so nam stranke prihajale na svetovanje s svojimi hišnimi ljubljenci, vendar tovrstnega primera še nismo imeli. Je pa zelo zanimiv. Dejansko pri reševanju naloge nisem pogrešal ničesar oziroma nisem imel časa, da bi karkoli pogrešal. Kot ste videli, sem nalogo reševal skoraj pol ure. To je približno toliko, kolikor porabim za pravo stranko. Moram reči, da sem se resnično vživel v dano situacijo in tudi pri realnih strankah direktorice ni zraven, tako da je tudi tu nisem pogrešal.

INTERVJU Z OSEBO G, *tajnica*

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Ja, glede na to, da sem zadolžena predvsem za sprejemanje strank in ne za finančno svetovanje strankam, bi rabila direktorico ali kakšnega finančnega svetovalca. V tem primeru bi bile moje rešitve bolj relevantne. Jaz sem se bolj prepoznala v vlogi osebe, ki bo skrbela za otroke in Guccija-a in ne toliko v vlogo, kako ga. Novak svetovati, kajti nimam toliko znanja, da bi ji lahko kvalitetno svetovala.

INTERVJU Z OSEBO I, *tajnica*

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Direktorica nam je dovolila in nas že pred vašim prihodom prosila, da sodelujemo pri reševanju naloge, zato njena fizična prisotnost ravno ne bi imela nekega vpliva name. Veste, mi smo zelo majhno podjetje in naša direktorica je oseba, ki jo vsi zaposleni spoštujemo in cenimo, tako da stvari dobro izvajamo tudi v njeni odsotnosti. Menim, da bi nalogo enako rešila tudi, če bi bila ona med reševanjem prisotna. Je pa res, da bi nalogo verjetno rešila

veliko hitreje in posledično manj natančno, v primeru, da nam direktorica ne bi dala dovoljenja in spodbude za reševanje.

INTERVJU Z OSEBO J, *finančni svetovalec*

Menite, da bi nalogo reševali drugače, če bi bil pri reševanju naloge prisoten tudi vaš vodja? Ste pogrešali prisotnost vodje?

Če bi bil v sejni sobi, kjer je bila prisotna tudi direktorica, bi verjetno veliko bolje rešil nalogo. To pa predvsem zato, ker sem bil na svojem delovnem mestu, kjer mi, kot slišite, nenehno zvoni telefon, na katerega se moram oglasiti, saj me stranke vztrajno kličejo. To me je pri reševanju zelo motilo, saj se na nalogo nisem mogel osredotočiti. Žal sem imel tudi v času, ko je raziskava potekala, veliko obveznega dela in zato nisem mogel naloge v miru pregledati in rešiti.

PRILOGA 8: Naloga za eksperiment v finančnem podjetju

Pred vami je naloga, ki bo od vas zahtevala uporabo vašega strokovnega znanja, izkušenj in spretnosti. Prosim vas, da se v spodaj zapisano situacijo poskušate čim bolj vživeti. Pri reševanju bodite pozorni na to, da iščemo ustvarjalne rešitve.

OPIS SITUACIJE

Ura: 7.30

Dan: petek. 26.8.2011

Opis preteklih dogodkov: V službo ste prišli nekoliko slabše volje, saj ste že cel teden zelo obremenjeni. Delate precej več kot 8 ur na dan, saj je večina vaših sodelavcev na dopustu, zato morate vi prevzemati tudi njihove stranke. Cel teden imate opravka s strankami, ki se pridejo k vam samo pogovarjati in jih vaše finančno svetovanje ravno ne zanima. Zaradi neresnih strank, ta teden verjetno ne boste dosegli zahtevanega normativa. Je petek zjutraj, vaša prva stranka na terminski tabeli, gospa Marjetka Novak, je potrjena. Ga. Novak je zelo uspešna podjetnica, ki ima na razpolago pol milijona evrov sredstev.

Opis ozadja: V službo ste prišli 30 minut pred začetkom delovnika, da bi lahko v miru popili jutranjo kavo, ki bi vam olajšala začetek zadnjega delovnega dneva. Petka ste se že zelo veselili, saj je za vami zelo naporen teden. Hkrati pa veste, da je pred vami zelo pomembno finančno svetovanje. Vstopite v poslovno stavbo in v čakalnici vaš že čaka ga. Marjetka Novak. *»Vas pa očitno nič ne skrbi za službo, če dovolite, da vas vaše stranke čakajo! Ne vem, v našem podjetju dogovor nekaj velja, vidim da temu ni povsod tako«* je stavek, s katerim vas ogovori. Ga. Novak je s seboj pripeljala tudi svoja dva otroka (mlajši ni star niti eno leto, starejši pa ima 6 let): *«Predvidevam, da se bo tu našla kakšna prijazna, kompetentna in usposobljena oseba, ki bo poskrbela za moje otroke!«* Ga. Novak je s seboj pripeljala tudi svojega psa, čivavo: *»Z otroci in mojim Gucci-jem (ime psa) gremo, ko opravim s to zadevo, na ogled ene hiše v Murglah. Veste, kupujemo si novo hišo, čeprav samo začasno, saj tukaj pri nas nima nihče prefinjenega okusa in z mojem ne najdeva za našo družino primerne arhitekturne stvaritve. Hiša v Murglah je samo začasne narave, dokler se izgradnja naše hiše ne dokonča. Otroci in Gucci so tisti, ki odločajo, ali je hiša v Murglah primerno začasno domovanje. Ravno zato sem jih pripeljala s sabo, da ne izgubljam svojega dragocenega časa in se potem vračam nazaj po njih.«* Medtem ko jo pospremite do pisarne, doda *»Saj imate tukaj nekoga, ki bo mojega Gucci-ja čez 13,5 min peljal na sprehod? Moj Gucci zahteva, da se ga pelje na sprehod ob točno določeni uri in vsekakor mu to moramo omogočiti.«*

Ura: 7.38

Situacija: Ste v pisarni in začnete svoj standardni postopek obravnavanja stranke. Želite se prikupiti ga. Novak in jo prijazno povprašate: *»Vam lahko ponudim kavo, čaj, morda naravni sok za vaše otroke in vodo za Gucci-ja?«* Ga. Novak odgovori: *»Se vi morda šalite? Da bi dama kot sem jaz pila VAŠO kavo? Niti slučajno. Mož me je prepričal, da pridem k vam, da mi svetujete, kaj narediti z odvečnimi finančnimi sredstvi, vendar sedaj ko vas vidim, dvomim,*

da mi boste lahko pomagali!» Vi skušate preslišati njene besede in začnete s standardnim nagovorom. Ga. Novak vas takoj ustavi: »Ponavljam, JAZ SEM Marjetka Novak, dama, ki ne želi biti deležna standardne obravnave! Se lahko vsaj toliko potrudite in izpeljete svetovanje na unikaten, meni primeren način?! Če ne, lahko takoj zaključimo!«. Čeprav ste zelo jezni in na trenutke pomislite, kaj mi je tega treba, se zberete in pomislite na to, kako bi rešili svoje številne težave s tem, ko bi z ga. Novak podpisali pogodbo. Zato začnete iskati ustvarjalne rešitve, kako bi ga. Novak prepričali v sodelovanje.

Vaša naloga:

Kot je razvidno iz opisa situacije, je ga. Novak zelo zahtevna stranka, ki pa ima denar in vi se tega zavedate. **Napišite vsaj 3 predloge, kako bi ga. Novak prepričali, da ste vi pravi naslov za njena odvečna finančna sredstva.** Smisel naloge je, da najdete ustvarjalne načine, kako bi z ga. Novak komunicirali in kaj bi ji ponudili. Pri reševanju naloge predvidevajte, da je ga. Novak pripravljena dati v upravljanje pol milijona evrov in da jih lahko dobite, le pravi način morate ubrati.

Rešitev: ga. Novak bi se zahvalil za obisk in jo pospremil iz pisarne naj ne bo prva izbira😊 Iščemo namreč ideje, kako z ga. Novak skleniti posel.

PRILOGA 9: Slovar angleških izrazov

Angleško	Slovensko
Ability	Spretnosti, sposobnost, zmožnost
Autotelic experience	Avtoteličnost izkušnje
Challenge	Izzivi
Determination	Odločenost
Development	Razvoj, razvijanje
Ego-involving climate	Motivacijska klima, usmerjena k izražanju superiorne izvedbe in doseganju rezultata
Engagement	Zagnanost
Enjoyment	Užitek
Flow	Zanos
Fluency	Fluentnost
Follower	Sledilec
Genuine	Izvirno, pristno
Human Resource Management	Ravnanje s človeškimi viri
Idealized influence	Idealiziran vpliv
Illumination	Razsvetlitev, iluminacija
Incubation	Inkubacija
Individualized consideration	Individualna obravnava
Job happiness	Veselje, užitek pri delu
Job satisfaction	Zadovoljstvo pri delu
Optimal experience	Optimalno izkustvo
Outcome	Rezultat
Passion	Strast
Peak experience	Vrhunska izkušnja
Personal identity	Osebna identiteta
Playfulness	Igrivost
Positive organizational behavior	Pozitivno organizacijsko vedenje
Preference	Preferenca
Preparation	Priprava, preparacija
Processing	Procesiranje
Prosocial motivation	Prosocialna motivacija
Relationship	Odnos
Relationship-oriented support	Na razmerje usmerjena podpora
Resource	Vir, resurs
Role model	Vzornik
Self-awareness	Samozavedanje
Self-consciousness	Samozavedanje
Self-determination	Samodoločenost

Self-expression	Samoizražanje
Situational motivation	Situacijska motivacija
Snowball sampling	Metoda snežne kepe
Sustainable competitive advantage	Ubranjiva, trajna konkurenčna prednost
Task-involving climate	Motivacijska klima, usmerjane k učenju in razvoju spretnosti
Task-oriented support	Podpora na naloge usmerjenih aktivnostih
Verification	preverjanje, verifikacija
Work Attitude	Občutenje pri delu

PRILOGA 10: SPSS rezultati t-testa

Rezultati t-testa za dejavnik notranja motivacija (Tabela 4)

Group Statistics					
	grouping	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SMEAN(starost)	1,00	62	24,983	3,9732	,5046
	2,00	64	25,172	3,3073	,4134
SMEAN(spol)	1,00	62	1,597	,4945	,0628
	2,00	64	1,651	,4767	,0596
Ravnovesje	1,00	62	16,7759	2,49624	,34617
	2,00	64	14,3415	2,17204	,27151
Zlitje	1,00	62	16,4199	2,30783	,32004
	2,00	64	14,1951	1,91253	,23907
Cilji	1,00	62	16,5796	2,51880	,34930
	2,00	64	13,7073	1,80162	,22520
Povratna informacije	1,00	62	16,1687	2,89893	,39089
	2,00	64	13,1951	1,82765	,22846
Osredotočenost	1,00	62	15,8605	3,03845	,38588
	2,00	64	13,0244	2,21458	,27682
Nadzor	1,00	62	16,6744	2,49406	,31675
	2,00	64	13,5122	1,92825	,24103
Samozavedanje	1,00	62	17,2791	2,49804	,31725
	2,00	64	14,3171	2,18537	,27317
Čas	1,00	62	15,1628	3,16192	,40156
	2,00	64	12,6585	2,87634	,35954
Avtoteličnost	1,00	62	15,5179	2,81537	,39042
	2,00	64	13,6829	2,05819	,25727
Zanos	1,00	62	149,0013	19,65938	2,72627
	2,00	64	123,6341	13,36990	1,67124

Legenda: 1-eksperimentalna skupina; 2-kontrolna skupina

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SMEAN (starost)	Equal variances assumed	,044	,835	,290	124	,772	,1885	,6504	-1,0989	1,4759
	Equal variances not assumed			,289	118,624	,773	,1885	,6523	-1,1032	1,4803
SMEAN (spol)	Equal variances assumed	2,167	,144	,624	124	,534	,0540	,0865	-,1172	,2253
	Equal variances not assumed			,624	123,418	,534	,0540	,0866	-,1174	,2254
Ravnovesje	Equal variances assumed	1,303	,256	5,614	114	,000	2,43448	,43364	-3,29351	-1,57544
	Equal variances not assumed			5,534	101,846	,000	2,43448	,43994	-3,30711	-1,56184
Zlitje	Equal variances assumed	2,885	,092	5,678	114	,000	2,22482	,39180	-3,00098	-1,44867
	Equal variances not assumed			5,569	98,874	,000	2,22482	,39947	-3,01747	-1,43218
Cilji	Equal variances assumed	6,447	,012	7,148	114	,000	2,87229	,40181	-3,66828	-2,07630
	Equal variances not assumed			6,911	89,669	,000	2,87229	,41560	-3,69799	-2,04659
Povratne informacije	Equal variances assumed	4,531	,035	6,787	117	,000	2,97359	,43810	-3,84122	-2,10595
	Equal variances not assumed			6,568	88,355	,000	2,97359	,45276	-3,87330	-2,07388
Osredotočenost	Equal variances assumed	3,335	,070	6,001	124	,000	2,83607	,47259	-3,77146	-1,90069
	Equal variances not assumed			5,972	111,379	,000	2,83607	,47491	-3,77710	-1,89505
Nadzor	Equal variances assumed	2,222	,139	7,977	124	,000	3,16222	,39643	-3,94686	-2,37759
	Equal variances not assumed			7,945	114,821	,000	3,16222	,39803	-3,95065	-2,37380
Samozavedanje	Equal variances assumed	,253	,616	7,090	124	,000	2,96200	,41776	-3,78887	-2,13512
	Equal variances not assumed			7,075	120,728	,000	2,96200	,41865	-3,79085	-2,13314
Čas	Equal variances assumed	2,450	,120	4,653	124	,000	2,50425	,53819	-3,56948	-1,43903
	Equal variances not assumed			4,646	122,055	,000	2,50425	,53900	-3,57126	-1,43725
Avtoteličnost	Equal variances assumed	7,361	,008	4,051	114	,000	1,83496	,45299	-2,73232	-,93760
	Equal variances not assumed			3,924	91,016	,000	1,83496	,46757	-2,76372	-,90620
Zanos	Equal variances assumed	7,626	,007	8,243	114	,000	25,36720	3,07733	-31,46335	-19,27104
	Equal variances not assumed			7,933	86,629	,000	25,36720	3,19774	-31,72344	-19,01095

Rezultati t-testa za dejavnik jasni cilji (Tabela 5)

Group Statistics					
	grouping	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SMEAN(spol)	1,00	51	1,620	,4854	,0680
	2,00	55	1,655	,4799	,0647
SMEAN(starost)	1,00	51	30,118	7,1096	,9955
	2,00	55	26,945	3,2627	,4399
Ravnovesje	1,00	51	16,8333	1,56631	,21933
	2,00	55	15,3043	2,39934	,32353
Zlitje	1,00	51	15,5524	2,00476	,28072
	2,00	55	13,9130	2,10742	,28416
Cilji	1,00	51	17,0381	1,25387	,17558
	2,00	55	15,7826	2,47174	,33329
Povratne informacije	1,00	51	16,1381	1,34618	,18850
	2,00	55	14,9565	2,64210	,35626
Osredotočenost	1,00	51	16,3500	1,57003	,21985
	2,00	55	14,6957	2,79838	,37733
Nadzor	1,00	51	16,2452	1,22605	,17168
	2,00	55	15,0435	2,68382	,36189
Samozavedanje	1,00	51	15,9405	2,08321	,29171
	2,00	55	15,5652	2,31602	,31229
Čas	1,00	51	15,2571	1,93996	,27165
	2,00	55	13,0435	1,88049	,25356
Avtoteličnost	1,00	51	15,2571	2,37053	,33194
	2,00	55	14,5217	2,34022	,31556
Zanos	1,00	51	144,6119	11,11581	1,55652
	2,00	55	132,8261	18,32490	2,47093

Legenda: 1-eksperimentalna skupina; 2-kontrolna skupina

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SMEAN(spol)	Equal variances assumed	,125	,724	-,368	104	,713	-,0345	,0938	-,2206	,1515
	Equal variances not assumed			-,368	103,208	,714	-,0345	,0938	-,2207	,1516
SMEAN(starost)	Equal variances assumed	16,566	,000	2,988	104	,004	3,1722	1,0617	1,0668	5,2776
	Equal variances not assumed			2,915	68,999	,005	3,1722	1,0884	1,0009	5,3435
Ravnovesje	Equal variances assumed	1,807	,182	3,852	104	,000	1,52899	,39690	,74192	2,31606
	Equal variances not assumed			3,912	93,673	,000	1,52899	,39086	,75288	2,30509
Zlitje	Equal variances assumed	,001	,976	4,096	104	,000	1,63934	,40020	,84572	2,43295
	Equal variances not assumed			4,104	103,928	,000	1,63934	,39944	,84722	2,43145
Cilji	Equal variances assumed	2,577	,111	3,259	104	,002	1,25549	,38528	,49146	2,01951
	Equal variances not assumed			3,333	81,363	,001	1,25549	,37671	,50601	2,00497
Pov.info	Equal variances assumed	5,412	,022	2,867	1str.04	,005	1,18157	,41218	,36420	1,99895
	Equal variances not assumed			2,932	81,564	,004	1,18157	,40306	,37970	1,98345
Osredotočenost	Equal variances assumed	3,889	,051	3,714	104	,000	1,65435	,44547	,77097	2,53772
	Equal variances not assumed			3,788	86,162	,000	1,65435	,43671	,78622	2,52247
Nadzor	Equal variances assumed	5,391	,022	2,926	104	,004	1,20176	,41066	,38740	2,01612
	Equal variances not assumed			3,000	76,838	,004	1,20176	,40054	,40415	1,99937
Samozavedanje	Equal variances assumed	,849	,359	,875	104	,384	,37526	,42906	-,47559	1,22610
	Equal variances not assumed			,878	103,909	,382	,37526	,42734	-,47218	1,22270
Čas	Equal variances assumed	,038	,845	5,964	104	,000	2,21366	,37116	1,47764	2,94969
	Equal variances not assumed			5,957	102,816	,000	2,21366	,37160	1,47666	2,95066
Avtoteličnost	Equal variances assumed	,007	,935	1,606	104	,111	,73540	,45777	-,17237	1,64318
	Equal variances not assumed			1,606	103,181	,111	,73540	,45800	-,17290	1,64371
Zanos	Equal variances assumed	1,958	,165	3,965	104	,000	11,78582	2,97218	5,89188	17,67975
	Equal variances not assumed			4,036	90,046	,000	11,78582	2,92032	5,98414	17,58750