



Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Katedra za psihologijo dela

SKUPINSKI ZANOS V DELOVNEM OKOLJU

Seminar pri predmetu *Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*

Avtorica: Katarina Pirš

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2014/2015

KAZALO

1. ZANOS.....	3
2. SKUPINSKI ZANOS.....	4
2.1 Delo v timu	4
2.2 Iz zanosu posameznika proti zanosu skupine.....	4
2.3 Poimenovanje skupinskega zanosu	5
2.4 Definicija skupinskega zanosu	5
2.5 Razlikovanje med individualnim in skupinskim zanosom	6
2.6 Raziskave o skupinskem zanosu	6
2.7 Vzpodbujanje skupinskega zanosu	7
2.8 Primerjava dejavnikov individualnega in skupinskega zanosu	8
2.9 Praktični primeri skupinskega zanosu	9
3 UKREPI ZA DELOVNE ORGANIZACIJE	10
3.1 Vzpostavitev skupinskega zanosu pri delu	10
3.2 Vloga psihologa	11
LITERATURA.....	13

1. ZANOS

Zadnja leta je pojem zanosa (ang. *flow*) v psihološki literaturi dobil veliko pozornosti. Gre za pojav, na katerega je opozoril psiholog Mihaly Csikszentmihalyi in spada v pozitivno psihologijo. Csikszentmihalyi (1990) je zanos opredelil kot stanje velike vpletenosti v aktivnost, ki jo izvajamo zaradi aktivnosti same. V stanju zanosa je posameznik tako osredotočen na aktivnost, da pozabi na ostale skrbi, izgubi občutek za čas in občuti veliko zadovoljstva (Csikszentmihalyi, 1990). Ljudje o zanosu poročajo pri veliko različnih aktivnostih, kot so igranje instrumenta, surfanje in pogosto tudi delo. Mogoče ga je doseči pri vsaki aktivnosti, v katero je človek popolnoma vključen (Aube, Brunelle in Rousseau, 2014).

Csikszentmihalyi (1990) je s sodelavci določil osem komponent zanosa:

- uravnoteženost med sposobnostjo in izzivom,
- združitev akcije in zavedanja,
- jasni cilji,
- nedvoumna povratna informacija,
- osredotočenost na nalogo,
- paradoks nadzora,
- izguba zavedanja sebe ter
- preobrazba časa.

Pomembno je, da je izziv aktivnosti ravno pravi glede na sposobnosti, saj pretežek izziv pomeni frustracijo, prelahek pa vodi v dolgočasenje. Poleg tega se zanos pojavi v aktivnostih, ki postanejo avtomatične, saj se posameznik preneha zavedati sebe kot ločenega od aktivnosti. Posameznik se mora dobro zavedati svojih ciljev znotraj aktivnosti, ti pa postavijo ogrodje za pridobitev povratne informacije. Slednja posamezniku sporoča, da je dosegel določen cilj, in ga motivira za nadaljnje delo. Zelo pomemben aspekt zanosa je osredotočenost na nalogo, saj to omogoči pozabo neprijetnih aspektov življenja. Osredotočenost se pojavi zaradi težavnosti naloge, ki zahteva veliko posameznikove pozornosti. Pri nadzoru v zanosu gre za občutek vsemogočnosti in neranljivosti ob aktivnosti, ki pa seveda ni pravi nadzor situacije. Med zanosom posameznik izgubi zavedanje o lastni identiteti, kar pa je lahko zelo sproščujoča in motivirajoča izkušnja. Značilno za to stanje pa je tudi, da čas ne poteka kot običajno. Med aktivnostjo ima posameznik občutek, da čas stoji, ob koncu pa se čudi, koliko ga je preteklo (Csikszentmihalyi, 1990).

Vsaka komponenta sama zase ne pomeni stanja zanosa. O stanju zanosa namreč govorimo, kadar je prisotnih vseh osem komponent (Jackson, 2012; v: Aube idr., 2014).

Zanos posameznika povsem vključi v dejavnost, ki jo opravlja, ter odstrani moteče dejavnike. Zato je posameznikovo delo, ki ga opravi v tem stanju, lahko v veliki meri kvalitetno in kreativno, poleg tega pa je za delavca prijetno in navdušujoče, saj vključuje notranjo motivacijo za delo (Salanova, Rodriguez-Sanchez, Schaufeli in Cifre, 2014). Prav iz tega razloga je pojem zanos zelo zanimiv delovnim organizacijam, ki iščejo različne načine, kako svojim zaposlenim omogočiti vstop in vzdrževanje zanosu in posledično doseganje boljših rezultatov in manjšo mero utrujenosti in nezadovoljstva na delovnem mestu.

2. SKUPINSKI ZANOS

2.1 Delo v timu

V delovnih organizacijah je tim skupina vsaj dveh ljudi, ki so soodvisni in skupaj odgovorni za doseganje enega ali več ciljev, ki jih določi organizacija oziroma nadrejeni (Gladstein, 1984; Sundstrom idr., 1990; v: Aube idr., 2014). To soodvisnost tima bi lahko vrednotili kot pozitivno, saj je uspeh enega posameznika odvisen od uspeha sodelavca, vedenje vseh v timu pa vpliva na doseganje skupnega cilja (Johnson in Johnson, 1989, 2005; v: Aube idr., 2014).

Delo v timu se je pokazalo za uspešno, saj pogosto poviša delavnost in kreativnost, člane skupine poveže med seboj ter zniža stroške podjetja zaradi zmanjšanega absentizma (Delarue idr., 2008; Larson, 2010; Richter idr., 2011; v: Aube idr., 2014). Posledično so timi postali izjemno popularni. Ker pa uspeh tima ni avtomatsko zagotovljen, se vedno več raziskovalcev usmerja v ugotavljanje determinant uspeha tega, še posebej so zanimivi psihološki vidiki (Engeser in Schiepe-Tiska, 2012; Jackson, 2012; v: Aube idr., 2014).

2.2 Iz zanosu posameznika proti zanosu skupine

Med večje število raziskav, ki se osredotočajo na psihološke vidike delovanja v timu, spadajo tudi tiste, ki se usmerjajo na zanos. Pri tem pa veliko raziskav zanos tudi v kontekstu tima pojmuje kot individualno izkušnjo in ne upoštevajo mogočih vplivov na procese tima (Aube idr., 2014).

Drugi avtorji začenjajo poudarjati, da lahko znotraj tima zanos postane kolektiven pojav, pri čemer vidijo zanos kot stanje, ki se lahko širi od posameznika do posameznika (Bakker idr. 2011; v: Aube idr., 2014). Ko posameznik v timu ali drugi socialni situaciji torej začuti zanos, ga občuti tudi oseba, s katero je v interakciji, je torej 'nalezljiv'. Schiepe-Tiska in Engeser (2012; v: Aube idr., 2014) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je razširjanje zanosu večje, tem več oseb ga doživlja. Nekateri avtorji (Schiepe-Tiska in Engeser, 2012; Walker, 2010; v: Aube idr., 2014) to širjenje pojasnjujejo s fenomenom čustvene nalezljivosti, človeško težnjo, da imitiramo sogovorčev obrazno mimiko, vokalizacijo, telesno držo in gibanje ter se posledično z njim čustveno uglasimo (Hatfield idr., 1994; v: Aube idr., 2014).

2.3 Poimenovanje skupinskega zanos

Ker je zanos kot pojem, ki se nanaša na skupino kot celoto, še dokaj nov, se konsenz glede njegovega poimenovanja še ni pojavil. Tako lahko v znanstvenih in poljudnih člankih, ki opisujejo ta pojav, opazimo različna poimenovanja. Nekateri, na primer Aube in kolegi (2014) se poimenovanju izognejo tako, da govorijo le o zanosu. Spet drugi avtorji (Salanova idr., 2014; Walker, 2013b) v svojih objavah, tako poljudnih kot znanstvenih, govorijo o 'kolektivnemu zanosu' oziroma originalno 'collective flow', izraz pa nekateri tudi skrajšajo v 'co-flow' (Salanova idr., 2014). To poimenovanje poudarja združitev celotnega kolektiva oziroma skupine v isto stanje zanos. Pojavi se tudi poimenovanje 'kumulativni zanos', originalno 'cumulative flow state' (qualityaustria, 2014). Gre torej za poudarek na seštevanju zanos ljudi v skupini.

Na spletu najbolj razširjeno ime za pojav pa je 'group flow' oziroma poslovenjeno 'skupinski zanos' ali 'zanos skupine' (Chave, 2014; Education Inovation, 2009; Maddox, 2014; Sawyer, 2012). Poudarja torej skupino kot enoto, ki je ključnega pomena za doseganje pojava. Glede na veliko razširjenost slednjega poimenovanja avtorica tega prispevka predlaga, da slovenski izraz izhaja iz njega, in sicer predlaga uporabo poimenovanja 'skupinski zanos'. Vendar pa tega izraza ne gre zaslediti v znanstvenih objavah, zato bo na tem področju morda potrebnih še nekaj usklajevanj.

2.4 Definicija skupinskega zanos

Skupinski zanos, oziroma kolektivni zanos, je definirala Sawyer (2003; v: Salanova idr., 2014) kot 'kolektivno stanje, ki se pojavi, ko skupina deluje na višku svojih sposobnosti'. Njegova raziskava je namreč pokazala, da ima skupinski zanos pri tem pogoju največjo verjetnost pojavitve. Pomemben napovednik skupinskega zanos pa je individualen zanos. Če se ta pojavi pri enem oziroma čim večjem številu posameznikov v skupini, se lahko nato pojavi tudi skupinski zanos (Salanova idr., 2014).

Forsgård (2012) poudarja, da je skupinski zanos več kot seštevek individualnega zanos posameznikov v skupini, saj pri njem ne gledamo le na posameznike, temveč tudi na odnose med njimi. Skupina torej postane celota, sestavljena iz posameznikov in njihovih odnosov, ter kot taka doseže zanos. Pri tem posamezniki v skupini izgubijo zavedanje sebe kot ločenega od skupine, ter svoje zavedanje razširijo na celotno skupino. Sodelavca vidijo kot podaljšek oziroma zrcalo sebe. Med sodelavci se povežejo vsa čustva in vse, kar bi radi posamezniki povedali drugim, je komunicirano hitro in brez ovir. Gre torej za čustven in v večini primerov nezaveden nivo.

V procesu se med posamezniki prenašajo informacije, pomembne za nalogo, ter tiste, ki so pomembne za uglasitev z drugimi v skupini. V prvo skupino spadajo na primer informacije o doseganju cilja in o uporabi različnih orodij, različne ideje, povratne informacije o delu sodelavcev (Sawyer, 2008) ter informacije o z nalogo povezanih kompetencah in znanjih drugih članov (Walker, 2010; v: Salanova

idr., 2014). V drugo skupino pa spada prenašanje različnih čustvenih stanj (Forsgård, 2012), motivacije, implicitnega znanja, splošnih informacij o posameznikih pa tudi povratnih informacij o vedenju drugega. Sem spada tudi prenašanje in vzdrževanje samega zanosa (Walker, 2010; v: Salanova idr., 2014).

2.5 Razlikovanje med individualnim in skupinskim zanosom

Čeprav se enaki procesi razvijejo tako pri individualnem kot tudi pri skupinskem zanosu, ima slednji določene edinstvene značilnosti. Ena od njih je že omenjena čustvena nalezljivost (Hatfield idr., 1994; v: Aube idr., 2014). Slednja sodelavcem v timu namreč preko poznavanja čustvenega stanja drugega omogoča vzpostavitev skupnega čustveno-motivacijskega stanja, ki si ga delijo (Westman, 2001; v: Salanova idr., 2014).

V skupinskih situacijah lahko posamezniki v timu drug drugemu služijo kot povzročitelji ali vzdrževalci zanosa, zato je ta pogosto prijetnejši od individualnega zanosa izoliranega posameznika (Walker, 2010; v: Salanova idr., 2014).

Prav zaradi procesa vzdrževanja lahko skupinski zanos traja dlje od individualnega. Raziskav na tem področju še ni, saj je pojem dokaj nov. Vseeno pa lahko iz primerov doživljanja skupinskega zanosa sklepamo, da lahko traja od nekaj minut do nekaj dni, pri čemer pa je trajanje odvisno od veliko različnih dejavnikov. Med najpomembnejše bi avtorica naštel dobro povezanost skupine, jasn skupinski cilj, ki je za vsakega posameznika izjemno motivirajoč, ter prijetnost naloge same za vse posameznike.

Zanos se bo pri posamezniku (Csikszentmihalyi, 1990) ali v skupini (Armstrong, 2008; Walker, 2010; v: Salanova idr., 2014) pojavil le, če so sposobnosti posameznika ali skupine enakovredne izzivu. Pri skupini pa gre še za dodatno spremenljivko, in sicer je Walker (2010; v: Salanova idr., 2014) v raziskavi ugotovil, da je v skupini pomembna kolektivna sposobnost za rešitev problema, pri tem pa morajo člani tima dobro vedeti, koliko znanja in katere sposobnosti, relevantne za nalogo, imajo drugi člani.

2.6 Raziskave o skupinskem zanosu

Posamezniki so o skupinskem zanosu poročali v različnih skupinskih aktivnostih, kot so timski športi (Russel, 2001; v: Salanova idr., 2014) ali reševanje matematičnih težav v skupini (Armstrong, 2008; v: Salanova idr., 2014). Vendar pa je bilo o skupinskem zanosu izvedenih zelo malo raziskav, zato znanstveno potrjenih razmer, ki omogočijo zagotovitev vzpostavitve skupinskega zanosa v delovnih timih, žal ne poznamo dobro (Salanova idr., 2014).

Raziskovalci Aube idr. (2014) so ugotovili tudi, da boljša komunikacija v timu med opravljanjem naloge poveča vpliv zanosa na učinkovitost tima. Praktična aplikacija te ugotovitve je torej nasvet, naj se

sodelavci med delom v zanosu ne umaknejo eden od drugega, temveč naj o skupni nalogi čim bolj komunicirajo in delijo informacije, ki so pomembne za skupinsko delo. To pa za posameznika v stanju zanosu ni vedno enostavno, saj je svoji nalogi popolnoma predan, v tem stanju pa je njegova pozornost na dogajanje okoli njega zmanjšana (Csikszentmihalyi, 1990).

Po ugotovitvah raziskovalca Aubeja in kolegov (2014) je zanos pomemben napovednik učinkovitosti tima, saj pojasni 12 % variance. Ta odnos med zanosom in učinkovitostjo pa popolnoma povezuje vmesna spremenljivka, predanost vsakega posameznika k skupinskemu cilju.

2.7 Vzpodbujanje skupinskega zanosu

V svoji knjigi avtor Sawyer (2008) poudarja deset pogojev, ki morajo veljati za vzpostavitev skupinskega zanosu:

1. *Skupinski cilj*

Sawyer (2008) pravi, da so nejasni cilji največja prepreka za skupinsko učinkovitost. Če posamezniki v delovnem timu ne poznajo smisla sestanka ali ne vedo, kaj morajo doseči, bodo njihovi rezultati slabi. Pri tem poudarja, da je naloga vodje delno paradokсна, saj mora jasno določiti cilj, ki ga mora tim doseči, načine doseganja pa naj čim bolj prepusti skupini sami.

2. *Natančno poslušanje*

Skupinski zanos se bo najbolj verjetno pojavil, ko so vsi člani tima dejavno vpleteni v nalogo. Dobro je, da skupina razvije situacijo, v kateri člani takoj povedo vse, kar si mislijo. Nihče izmed članov naj ne bi smel imeti predhodne ideje, kako bo dosegel cilj.

3. *Popolna koncentracija*

Pri sodelovanju članov tima v zanosu je ključnega pomena, da se odstranijo vsi mogoči moteči dejavniki, ki bi lahko skupino odvrnili od cilja in naloge. Skupinski zanos, pravi Sawyer (2008) je namreč najbolj verjeten v situaciji, ko lahko člani tima vsaj začasno jasno ločijo skupinsko aktivnost od vsega ostalega.

4. *Nadzor*

V skupini se pri zanosu pojavi paradoks nadzora. Vsak član tima mora občutiti svoj nadzor nad situacijo, obenem pa morajo biti vsi fleksibilni, pripravljeni poslušati druge in se podrežati zanosu skupine. Najbolj inovativne skupine so tiste, ki znajo obvladati za paradoks.

5. *Mešanje egov*

V skupini vsaka ideja posameznika nadgrajuje idejo nekoga drugega. Tako mora torej vsak član skupine sodelovati pri kreiranju ideje, ki je na koncu last celotne skupine in ne le enega posameznika.

6. Enakovredno sodelovanje

Zanos se v skupini ne bo pojavil, če vsi člani ne sodelujejo. Verjetnost za njegovo pojavitev je večja, kadar je vloga vsakega člana enakovredna (Sawyer, 2008). Pri tem lahko nastane težava, če je posameznikova sposobnost za reševanje določenega problema nižja od sposobnosti ostalih. Enako težavno je tudi, če eden izmed članov skupine dominira v reševanju problema, če ta verjame, da skupine sploh ne potrebuje. Kadar vodja skupine sodeluje pri reševanju težave, naj zato enakovredno posluša ostale člane in svojo vodstveno vlogo preda celotni skupini.

7. Poznanost

Ko člani tima že nekaj časa delujejo skupaj, se v njem razvije skupni jezik in skupni set prepričanj, oblikuje se torej implicitno znanje. To članom omogoča, da komunicirajo bolj učinkovito in so bolj uspešni ter kreativni pri reševanju problemov.

8. Komunikacija

Skupinski zanos za svoje delovanje zahteva neprestano komunikacijo. Gre za podajanje povratne informacije drugim članom skupine, nadgrajevanje njihovih idej in pomoč drugim, kadar jim del procesa dela težave.

9. Pomikanje naprej

Skupino v stanju zanosu je potrebno ves čas vzpodbujati k nadaljevanju reševanja težav in k nadgrajevanju idej. Če posamezni člani skupine niso več motivirani za nalogo, zanos skupine in posledično njena učinkovitost upadeta.

10. Potencial za neuspeh

Veliko skupin potrebuje na začetku reševanja problema krajše obdobje za ogrevanje, da se lahko kasneje pri njih vzpostavi zanos. Pomembno je vzpostaviti vzdušje, kjer je sprejemljivo podajati ideje, ki imajo možnost neuspeha. Prav to vzdušje omogoča kreativnost v skupini.

2.8 Primerjava dejavnikov individualnega in skupinskega zanosu

Opisani pogoji skupinskega zanosu se malce prekrivajo s pogoji za individualen zanos, navedeni v prvem poglavju. Pri tem se pokaže že podana teza, da imata skupinski in individualni zanos veliko skupnega ter nekaj razlik. Pri obeh oblikah zanosu je pomemben jasno definiran cilj posameznika ali skupine, popolna koncentracija oziroma osredotočenost na nalogo, paradoks nadzora, kjer gre pri prvem za nadzor in prepuščanje nadzora aktivnosti, pri drugem pa skupini, ter povratna informacija, ki jo pri individualnem zanosu posameznik dobi od same naloge, v skupini pa tudi od drugih članov.

Dejavniki skupinskega zanosu pa se seveda osredotočajo še na medosebni vidik. Poudarjajo pomembnost komunikacije in uglašenosti skupine, kar na individualnem nivoju ni potrebno oziroma je samoumevno.

2.9 Praktični primeri skupinskega zanosu

Skupinski zanos se torej pojavlja v različnih situacijah različnim skupinam, pomembno je le, da so doseženi določeni pogoji zanj. Zato ni nenavadno, da o njem poroča veliko ljudi (Forsgård, 2012; Maddox, 2014; Sawyer, 2012; Walker, 2013a; Walker, 2013b).

Morda najbolj pogosto omenjen primer skupinskega zanosu je delovanje jazzovskega orkestra (Forsgård, 2012; Walker, 2013a). Walker (2013a) opisuje svojo izkušnjo igranja v orkestru, ko se je zavedal, da lahko glasbeniki skupaj ustvarijo melodijo, ki je vsak sam ne bi zmogel. Pravi, da sta še posebej pri igranju jazzu pomembni dve kompetenci – prva je biti odličen glasbenik, druga pa je imeti svoj ego dovolj pod nadzorom, da si zmožen odmisлити sebe in prisluhniti ostalim odličnim glasbenikom, s katerimi igraš. Šele takrat lahko glasbenik začne svojo glasbo prirejati glede na slišano, soigralci pa se enako odzivajo nanj. Kar nastane je nekaj edinstvenega. Forsgård (2012) k temu doda, da ima vsak izmed glasbenikov v jazz orkestru sicer svoj instrument, na katerega mora igrati, vendar je pomembno, da igrajo skupaj, kot celota.

Walker (2013b) je skupinski zanos opazil tudi drugje. Opisuje na primer situacijo na rock koncertu skupine The Who, ki se ga je udeležil. Sredi ene od njihovih najbolj znanih pesmi je pevec Roger Daltrey nehal peti in se navdušen ozrl po areni. Vsak od 18 000 poslušalcev je pel in se zibal v istem ritmu, pesem so uživali kot celota. Vsi so bili izgubljeni v trenutku, razmišljali so le o sedanjosti. Walker je to prepoznal kot skupinski oziroma kolektiven zanos.

Walkerju (2013b) se zdi dober prikaz skupinskega zanosu tudi primer, ki ga je podal Bill Russel, eden od največjih igralcev košarke. Opisal je pet minut igre, v katerih se je, po njegovih besedah, igrišče 'odprlo'. Nekako je vedel, kje je vsak od igralcev (tudi tisti za njim), in popolnoma razumel strategijo, ki jo je moral ubrati. Vsi njegovi soigralci so se, zanimivo, počutili enako. V tistih petih minutah so dosegli več košev kot kadar koli prej. Ko so odhajali z igrišča, so se pogledali in rekli: "Moramo ugotoviti, kako lahko to ponovimo!"

Sawyer (2012) je zapisal izkušnjo Sida Caesarja, komedijanta, ki je leta 1949 ustvaril legendarno skupino piscev komedije in ustvaril enega od največjih televizijskih hitov petdesetih let z naslovom Your Show of Shows. Caesar je v nekem stanovanju v Manhattanu ustvaril zabavno in improvizacijsko okolje, kjer si je njegova ekipa lahko ves čas izmenjevala ideje. Mel Brooks, eden izmed piscev, je se spomnil takole: "Šale smo spreminjali po petdesetkrat. Napisali smo osem-minutni skeč in ga poskusili spremeniti v osmih minutah." Isto sceno so ves čas spreminjali, dokler ni iz nje nastalo nekaj res izvrstnega. Pisci so

se počutili, kot da spadajo v nekaj, kar je večje od njih samih. Sawyer je to zgodbo zaznal kot opis skupinskega zanos, avtorica pa v njej vidi več pomembnih dejavnikov, ki jih je Sawyer (2008) poudaril nekaj let pred tem zapisom, in sicer pomembnost ustvarjalnega okolja, ki je izolirano od ostalega sveta, ter nadgrajevanje idej, v tem primeru šal, da iz dobre ideje v sodelovanju vseh članov skupine nastane odlična. Člani skupine so poročali o izkušnji skupinskega zanos, ki člane poveže v celoto, o čemer govori tudi Forsgård (2012).

3 UKREPI ZA DELOVNE ORGANIZACIJE

Skupinski zanos je torej zanimiv koncept, pomemben za mnogo različnih oblik dela v organizacijah. Predstavljajte si delovni tim, ki bi se na sestankih povezal in iskal rešitve z navdušenjem in visoko učinkovitostjo. Ali pa skupino sodelavcev, ki bi s skupnimi močmi ustvarili izdelek, ki ga nihče izmed posameznikov sam ne bo zmoget. Pri tem bi bili sodelavci zadovoljni, navdušeni in motivirani za nadaljnje delo. Tega si verjetno želi vsak delodajalec.

3.1 Vzpostavitev skupinskega zanos pri delu

Pri doseganju skupinskega zanos se je po mnenju avtorice najbolje opreti na deset dejavnikov, ki jih je opisal Sawyer (2008) in so opisani na prejšnjih straneh. Nekateri od teh dejavnikov so za nadrejene lažje, nekateri pa težje dosegljivi. Najlažje je morda doseči okoljske zahteve za vzpostavitev skupinskega zanos. Delovnemu timu je priporočljivo omogočiti prostor brez zunanjih distraktorjev, na primer zaprto pisarno, v katero drugi delavci ne bodo zahajali in ki nima motečih dejavnikov, kot so zanimivi plakati ali razgibano dogajanje na drugi strani oken. Smiselno je tudi odstraniti mobilne telefone in druge elektronske naprave, če jih sodelavci ne potrebujejo za samo nalogo.

Seveda so za rezultat naloge zelo pomembni posamezniki v timu. Pomembno je, da se med seboj dobro poznajo (Sawyer, 2008; Walker, 2010; v: Salanova idr., 2014), torej so seznanjeni z močnimi in šibkimi področji sodelavcev ter vedo, kako se ti lotevajo podobnih nalog. Sodelavci se morajo med seboj razumeti, saj večji konflikti lahko otežujejo občutek povezanosti in posledično skupinskega zanos. Poleg tega morajo biti vsi v timu približno enako usposobljeni za reševanje naloge, ki je pred njimi. Uravnoteženost sposobnosti je namreč izjemno pomembna, saj omogoči enako vključenost posameznikov v reševanje naloge. V nasprotnem primeru pride do neenakosti v skupini, kar onemogoča zanos. Vsak izmed posameznikov mora biti pripravljen sebe postaviti na stran in se poglobiti v delovanje skupine. Zato je za vodje zelo pomembno, da v tim povežejo delavce, ki se hitro ujamejo ali imajo že pozitivne izkušnje s skupinskim delom. Če posamezniki skupaj delajo prvič, mora vodja razumeti, da se zanos ne bo pojavil takoj, saj se morajo ti med seboj dobro spoznati in vzpostaviti določene načina dela in komunikacije, ki so učinkoviti.

Poleg okolja in posameznikov je pomembna tudi naloga sama. Ta mora biti po ugotovitvah Sawyerja (2008) za vse sodelavce zanimiva, saj jim mora vzbuditi notranjo motivacijo. Poleg tega mora biti enakovredna sposobnostim skupine –ravno dovolj zahtevna, da je delavcem v velik izziv, a so jo vseeno sposobni opraviti. Za določitev take naloge mora vodja delavce in njihove sposobnosti dobro poznati, zato je najbolje, da jo določi neposredni vodja, v procesu določitve pa lahko sodelujejo kar delavci sami.

Za čim boljši in čim dlje trajajoč skupinski zanos je smiselno sodelavce med delom opazovati. Kadar opazujoči opazi, da posamezniki izgubljajo motivacijo za delo ali verjamejo, da je delo že dokončano, je dobro, da jih vzpodbudi, jim poskuša cilj prikazati kot motivirajoč ali jim pokaže, da naloga še ni opravljena (Sawyer, 2008). Če želi, da njihov zanos še traja, jim lahko tudi doda nov cilj. Poleg tega jih je med samim delom dobro vzpodbujati k sodelovanju in ne k samostojnemu delu. Samostojni zanos je lahko enostavnejši, saj ne zahteva prilagajanja drugim posameznikom, vendar je kratkotrajen in prinese manjše dosežke kot skupinski. Zato je dobro sodelavce vzpodbujati, da delijo informacije in si med seboj pomagajo (Maddox, 2014). Le tako bodo dosegli enotno in najboljšo rešitev naloge.

Skupinski zanos je različno smiselno za različne cilje. Avtorica verjame, da je najbolj učinkovit pri nalogah, ki zahtevajo visoko mero kreativnosti in sodelovanja, morda pri iskanju inovacij na področju dela organizacije ter na sestankih, namenjenih načrtovanju za prihodnost podjetja ali enote. Manj primerni pa so za delo, ki ne zahteva izmenjave informacije ali nadgrajevanja idej, na primer za pisanje poročil. Po mnenju avtorice je pomembno premisliti o smiselnosti oziroma nesmiselnosti uporabe skupinskega zanosu pri vsaki zadolžitvi, izjemno pomembno pa je upoštevati tudi mnenja in preference članov skupine, kateri je naloga zaupana.

3.2 Vloga psihologa

Vloga psihologa, ki se zaveda pomena skupinskega zanosu in načinov doseganja tega, je v organizaciji lahko ključnega pomena. Njegovo delo se začne že v prvi fazi dela s posameznikom, torej pri selekcijskem postopku. Pomembno je namreč, da vodilnim v podjetju kandidatov ne predlaga le glede na kompetence in delovne izkušnje, ampak upošteva tudi, kako se bo kandidat ujel s timom sodelavcev. Delovni tim je namreč lahko delikatna enota, ki se ne bo ujela z vsakim novim posameznikom. Psiholog mora zato dobro poznati dinamiko tima in njegova nepisana pravila ter mora najti kandidata, ki se članom tima osebnostno čim bolj prilega. Seveda tudi tako ne mora popolnoma zagotoviti popolnega uspeha, zato je naloga članov tima, da poskušajo kljub njegovi drugačnosti novega zaposlenega čim bolje sprejeti in vpeljati v svoj proces. Za psihologa je tako pomembno delo z novim kandidatom in tudi s člani prvotnega tima.

Enako pomembno in zahtevno je tudi začetno oblikovanje tima. Pri tem mora psiholog upoštevati osebnosti in kompetence vseh potencialnih članov ter njihove informacije o drugih potencialnih članih.

V sodelovanju s psihologom morajo namreč razčistiti stare konflikte ali popraviti nepravilna prepričanja, ki jim imajo eden o drugemu, ter vzpostaviti primerno dinamiko, ki vključuje pozitivno vzdušje med člani, implicitno znanje o reševanju težav in skupen način komuniciranja (Walker, 2010; v: Salanova idr., 2014). Vse to lahko poteka hitro in nezavedno, tudi brez posredovanja psihologa, vendar se v vsaki skupini lahko pojavijo težave, ki za najbolj učinkovito rešitev zahtevajo zunanjo pomoč. Težave se lahko pojavijo tudi kasneje in ne le ob oblikovanju in spoznavanju skupine, zato mora biti psiholog vedno pripravljen priskočiti na pomoč. Člani skupine pa morajo biti do psihologa dovolj odprti, da za pomoč sploh vprašajo, kar kaže na kompetenco psihologa, ki jo je težko doseči pri vseh zaposlenih.

Ker psiholog v organizaciji ponavadi ne zmore biti prisoten v vseh timih ob vsakem njihovem procesu, je pomembno, da se skupine same zavedajo pomembnosti in pogojev skupinskega znanja. To znanje lahko psiholog najbolj učinkovito prenese preko izobraževanj ali delavnic o skupinskem znanju za zaposlene. Tako jim lahko pomaga, da bolje spoznajo dinamiko svoje skupine in da se zavedajo določenih dejavnikov, ki jim lahko omogočajo vstopiti v znanje. Smiselno je tudi simulirati takšno stanje in se o njem pogovoriti, da ga posamezniki začnejo bolj razumeti.

Vse te naloge psihologa pa se oblikujejo v eno samo nalogo, pomembno na nivoju celotnega podjetja – zavedanje in spodbujanje skupinskega znanja pri delu. Gre za vključitev skupinskega znanja kot vrednote v samo kulturo podjetja.

LITERATURA

- Aube, C., Brunelle, E. in Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38, str. 120–130.
- Chave, M. (2014). Group flow. *Matt Chave's Blog*. Sneto z naslova: <http://mattchave.wordpress.com/2014/09/09/group-flow/>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. NY: Harper Perennial.
- Education Inovation (2009). *Professional Learning Communities: 10 Conditions to Achieve "Group Flow"*. Sneto z naslova http://educationinnovation.typepad.com/my_weblog/2009/04/professional-learning-communities-10-conditions-to-achieve-group-flow-.html
- Forsgård, H. (2012). Group flow. *TEDx Talks* [avdio posnetek]. Sneto z naslova: <https://www.youtube.com/watch?v=gFjsllFukZg>
- Maddox, P. (2014). How Mob Programming Helps Achieve Group Flow. *Pat Maddox, B.D.D.M.F.* Sneto z naslova <http://patmaddox.com/2014/08/08/group-flow-through-mob-programming/>
- Salanova, M., Rodriguez-Sanchez, A. M., Schaufeli, W. B. in Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 00(0), 1–21.
- Sawyer, K. (2008). Group flow. *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (str. 39–59). New York: Basic Books.
- Sawyer, K. (2012). What Mel Brooks can teach us about "group flow". *Greater Good: The Science of a Meaningfull Life*. Sneto z naslova http://greatergood.berkeley.edu/article/item/what_mel_brooks_can_teach_us_about_group_flow
- Qualityaustria (2014). *20th qualityaustria Forum: Intelligent Organizations on the Way to the Cumulative Flow State*. Sneto z naslova <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=3888&L=1>
- Walker, J. (2013a). Get in the flow state: What jazz can teach you about collaboration . *Big Think* [avdio posnetek]. Sneto z naslova: <http://www.youtube.com/watch?v=zKFn1eCFDyg>
- Walker, J. (2013b). Collective Flow State: From the Who to Your Team. *The Huffington Post*. Sneto z naslova http://www.huffingtonpost.com/jeffrey-walker/collective-flow-state-fro_b_2614505.html