

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POMEN ASERTIVNOSTI ZA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Ljubljana, maj 2016

ANDRAŽ BANFI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andraž Banfi, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pomen asertivnosti za zadovoljstvo pri delu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ASERTIVNOST	3
1.1 Širše opredelitve asertivnosti in zgodovina pojmovanja	3
1.2 Pomen asertivnosti.....	5
1.3 Pasivnost in agresivnost v primerjavi z asertivnostjo.....	6
1.4 Asertivnost in govorica telesa	8
1.5 Tehnike asertivnosti.....	9
1.6 Trening asertivnosti	12
1.7 Asertivni zaposleni	16
2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU	22
2.1 Opredelitev pojma	22
2.2 Dejavniki zadovoljstva	23
2.3 Pomen zadovoljstva pri delu.....	26
3 RAZISKAVA O POVEZAVAH ASERTIVNOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU	28
3.1 Problematika in namen magistrskega dela	28
3.2 Potek raziskave	30
3.3 Metodologija.....	31
3.3.1 Populacija.....	31
3.3.2 Merilni postopki	31
3.3.3 Metode obdelave rezultatov	34
3.4 Rezultati.....	36
3.4.1 Zanesljivost uporabljenega vprašalnika	36
3.4.2 Deskriptivne statistike za rezultate in test normalnosti.....	39
3.4.3 Pregled dobljenih korelacij	48
3.4.4 Preverjanje razlik med posameznimi skupinami	56
3.5 Razprava in priporočila za nadaljnje raziskovanje	59
3.5.1 Povezave asertivnosti in zadovoljstva pri delu	59
3.5.2 Zaznavanje asertivnosti svojih nadrejenih ali podrejenih ter zadovoljstvo pri delu.....	61
3.5.3 Razlike med nadrejenimi in podrejenimi	63
3.5.4 Razprava o ostalih rezultatih.....	65
3.5.5 Omejitve raziskave.....	68
3.5.6 Priporočila za nadaljnje raziskovanje	69
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	72
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vsakodnevne zaznave medosebne asertivnosti po Amesu	8
Slika 2: Najpogostejši razlogi za nezadovoljstvo pri delu	24
Slika 3: Slikovni prikaz glavnih področij raziskave.....	30
Slika 4: Postopek poteka raziskave	30
Slika 5: Deleži udeležencev glede na starost	41
Slika 6: Deleži udeležencev glede na število dopoljenih let delovne dobe.....	41
Slika 7: Deleži udeležencev glede na sektor zaposlitve (v %).....	42
Slika 8: Izobrazba udeležencev	42
Slika 9: Leta delovne dobe v trenutni organizaciji.....	43
Slika 10: Število zaposlenih v organizaciji	43
Slika 11: Prikaz povprečnih izraženosti posameznih postavk v vprašalniku zadovoljstva pri delu, ločeno za nadrejene in podrejene	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Naš odnos do sebe in drugih v povezavi z asertivnostjo.....	6
Tabela 2: Primerjava asertivnosti, agresivnosti in pasivnosti	7
Tabela 3: Značilnosti govornice telesa pri asertivni, agresivni in pasivni komunikaciji	9
Tabela 4: Primerjava zastarelih in novih stilov vodenja	17
Tabela 5: Odzivi na nezadovoljstvo pri delu.....	27
Tabela 6: Pregled zanesljivosti glavnih vprašalnikov	36
Tabela 7: Pregled zanesljivosti vprašalnikov samoocene asertivnosti in zadovoljstva pri delu, ločeno glede na podrejene in nadrejene	38
Tabela 8: Deleži nadrejenih in podrejenih v vzorcu	39
Tabela 9: Prikaz števila nadrejenih, ki jih imajo podrejene	39
Tabela 10: Prikaz števila podrejenih, ki jih vodijo nadrejene v vzorcu.....	40
Tabela 11: Delež moških in žensk v vzorcu.....	40
Tabela 12: Deskriptivne statistike za rezultate posameznih vprašalnikov	44
Tabela 13: Rezultati na lestvici samoocene asertivnosti za višje, srednje vodje in podrejene	45
Tabela 14: Prikaz posameznih postavk zadovoljstva pri delu, kjer se kažejo razlike med nadrejenimi in podrejenimi	47
Tabela 15: Test normalnosti porazdelitve	48
Tabela 16: Povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu	49
Tabela 17: Povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu pri skupini podrejenih	49
Tabela 18: Povezave med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu v skupini nadrejenih	50
Tabela 19: Povzetek regresijskega modela	51
Tabela 20: Regresijski koeficienti.....	51

Tabela 21: Povezave med zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih in zadovoljstvom pri delu podrejenih	52
Tabela 22: Povezave med zaznavanjem asertivnosti pri podrejenih in zadovoljstvom pri delu nadrejenih.....	52
Tabela 23: Povezave med nekaterimi drugimi področji raziskave ter asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu	53
Tabela 24: Povezanost samoocene asertivnosti in ocene asertivnosti nadrejenih/podrejenih	54
Tabela 25: Pregled povezav med nekaterimi področji glede na spol	55
Tabela 26: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med nadrejenimi in podrejenimi v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu.....	56
Tabela 27: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med moškimi in ženskami v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu.....	57
Tabela 28: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med moškimi in ženskami v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu, glede na podrejenost/nadrejenost	57
Tabela 29: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med javnim in zasebnim sektorjem v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu.....	58

UVOD

Asertivnost in zadovoljstvo pri delu sta široko proučevana pojava na področju dela in organizacije. Vsak od njiju ima velik pomen za delovanje organizacije, ravnanje zaposlenih in nenazadnje tudi za celotno poslovanje in ugled organizacije.

Asertivnost je sposobnost pokazati svoje mišljenje in občutke na neposreden in odkrit način ter se postaviti za svoje pravice ob spoštovanju pravic drugih. Je sposobnost prevzeti odgovornost zase in za svoje ravnanje brez obsojanja drugih in je iskanje kompromisa, ko pride do konflikta (Hribar, 2011, str. 73).

Garner (2012, str. 34) poudarja, da številne veščine, ki jih potrebuje moderni vodja, temeljijo na njegovi sposobnosti, da iz zaposlenih potegne najboljše, zato mora odlično komunicirati in delati z ljudmi. Zaradi tega ni presenetljivo, da so najboljši moderni vodje tudi asertivni vodje. Garner (2012, str. 43) prav tako poudarja pomen asertivnosti pri ostalih zaposlenih – asertivni zaposleni vedo, da imajo na delovnem mestu pravice in tudi dolžnosti. Svoje pravice zahtevajo po mirni poti in izpolnjujejo svoje odgovornosti tako, da po najboljših močeh prispevajo v svojem timu.

Shaw in Rutledge (1976, str. 9) tudi navajata, da je podoba asertivnega posameznika skoraj povsem skladna s podobo učinkovitega managerja, ki je jasen glede ciljev in namenov, je pripravljen in zmožen soočiti se s konfliktom, sprejemati težke odločitve in reči »ne« brez občutka krivde, zadrege ali omahovanja.

Glede zadovoljstva pri delu Robbins in Judge (2013, str. 74) navajata, da gre za pozitiven občutek glede zaposlitve, ki je posledica evalvacije njenih značilnosti. Oseba z visokim zadovoljstvom pri delu goji pozitivna čustva do svoje zaposlitve, oseba z nizkim zadovoljstvom pa negativna.

George in Jones (1996, str. 70) pa zadovoljstvo pri delu opisujeta kot zbir čustev in prepričanj, ki jih imajo ljudje glede svoje trenutne zaposlitve. Menita, da gre za enega najpomembnejših in najbolj raziskanih odnosov do dela v preiskovanju organizacijskega vedenja, kar je po njunem posledica tega, da ima zadovoljstvo pri delu potencial, da vpliva na širok razpon vedenj v organizacijah in prispeva k ravni blagostanja delavcev.

Glavni predmet proučevanja magistrskega dela je zlasti asertivnost zaradi svojega pomena, prav tako pa velik pomen v raziskavi dajemo tudi zadovoljstvu pri delu. Ključne pri proučevanju obeh pojmov so povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu. Kljub temu da gre za precej raziskana pojma, je raziskav, ki bi neposredno proučevale povezave med njima, zelo malo (denimo Rabin & Zelnor, 1992; Lounsbury et al., 2003; Lounsbury, Steel, Gibson & Drost, 2008; Lounsbury et al., 2012). V magistrskem delu nas zanimajo predvsem **nadrejeni** (vodje, direktorji, managerji ipd., torej zaposleni, ki vodijo)

ter **podrejeni**, ki jih pri delu vodijo drugi oziroma so na t. i. podrejenih delovnih mestih. Osredotočimo se tudi na morebitne razlike med njimi v asertivnosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali so bolj asertivni ljudje bolj zadovoljni pri delu. Dodatno želimo preveriti tudi, ali se asertivnost nadrejenih povezuje z zadovoljstvom pri delu podrejenih, ali se asertivnost podrejenih povezuje z zadovoljstvom nadrejenih ter ali obstajajo morebitne razlike v asertivnosti in zadovoljstvu pri delu med nadrejenimi in podrejenimi. Pri tem so pomožni cilji naslednji:

- cilji v teoretičnem delu: pregled relevantne literature, spoznavanje ključnih pojmov in teorij, pregled preteklih raziskav, ki so proučevale enake ali sorodne teme in nabor najpomembnejših ugotovitev;
- cilji empirične raziskave: podrobneje spoznati izraženost asertivnosti in zadovoljstva pri delu pri podrejenih in nadrejenih, odgovoriti na raziskovalna vprašanja ter tako razjasniti, ali se asertivnost povezuje z zadovoljstvom pri delu in preveriti, ali se podrejeni in nadrejeni razlikujejo v izraženosti asertivnosti in zadovoljstva pri delu.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju pomena asertivnosti in zadovoljstva pri delu. Ker so raziskave, ki proučujejo neposredne povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu, redke, želimo preveriti tudi morebiten obstoj takšnih povezav. Na podlagi ugotovitev želimo organizacijam, kadrovskim strokovnjakom in nenazadnje nadrejenim in podrejenim ponuditi tudi nekaj izhodišč za razumevanje asertivnosti in zadovoljstva pri delu, ki so lahko uporabna v vsakodnevni praksi.

Glavna teza magistrskega dela je, da so bolj asertivni ljudje bolj zadovoljni pri delu.

Za namen raziskave uporabimo naslednje **metode**: v teoretičnem delu naloge sistematično pregledamo literaturo, pri čemer zberemo podatke in ugotovitve, jih analiziramo ter pripravimo sklep. V empiričnem delu pa se opiramo na naslednje statistične metode: metodo preverjanja zanesljivosti vprašalnikov, z deskriptivno statistiko ugotavljamo osnovne značilnosti vzorca, preverimo povezave med posameznimi dejavniki ter testiramo morebitne razlike med udeleženci.

Magistrsko delo ima naslednjo **strukturo**: v teoretičnem delu ločimo dve večji poglavji. Prvo se nanaša na asertivnost, njene osnovne pojme, pomen in nekatere značilnosti, prav tako opisujemo določene praktične implikacije asertivnosti – denimo tehnike asertivnosti ter trening asertivnosti, navajamo pa tudi nekaj raziskav in njihovih ugotovitev. V drugem poglavju se posvečamo zadovoljstvu pri delu, njegovim definicijam, dejavnikom in pomenu.

Tretje poglavje predstavlja našo raziskavo in je zato metodološko in empirično obarvano. Podrobno opišemo raziskovalna vprašanja, uporabljene metode in način izvedbe raziskave.

Nadaljujemo s podrobnim prikazom dobljenih rezultatov in na koncu poglavja rezultate tudi pojasnimo, jih primerjamo s preteklimi raziskavami ter se opredelimo do celotne raziskave in podamo napotke za nadaljnje delo.

1 ASERTIVNOST

1.1 Širše opredelitve asertivnosti in zgodovina pojmovanja

Chalvin (2004, str. 7) navaja, da je asertivnost prišla v Evropo iz Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA). Nastala naj bi v okolju, naklonjenemu enakosti pravic rasnih manjšin, in sicer med drugo svetovno vojno in po njej. Njen neposredni navdih naj bi bila Gandijevo delo in kultura nenasilja. Asertivne tehnike so kasneje prevzele zveze potrošnikov v ZDA in Kanadi, ki so člane učile, kako za svoj denar prejeti ustrezno kakovost, kako reči »ne« vsiljivim prodajalcem na domu ter kako se pritožiti, če jih prodajalci ogoljufajo. V Evropo se je asertivnost prav tako razširila prek zvez potrošnikov, nato pa se je uveljavila med strokovnjaki in izobraževalci na področju človeških virov.

Zarevski in Mamula (1998, v Černelič Bizjak, 2009, str. 31) pa navajata, da je bilo konec 70. let kot posledica neenakopravnosti in spolne diskriminacije v razcvetu gibanje za pravice žensk. Skozi treninge asertivnosti (ti so bili sprva organizirani le za ženske) se asertivnost popularizira tudi v Evropi in treningi so v 80. letih pritegovali pozornost stroke. V 90. letih pa v ospredje začne prehajati potreba po učinkoviti in fleksibilni komunikaciji v vseh vidikih človeških odnosov. Training asertivnosti prične dobivati glavno vlogo v zmanjševanju vse bolj prisotne posledice današnjega načina življenja, tj. stresa.

Chalvinova (2012, str. 8) pojasnjuje, da smo asertivni, kadar si upamo biti to, kar smo, in se osvobodimo kompleksov, zavor in notranjih ograd. Upamo si prositi, vzeti, govoriti, narediti, zavrniti, sprejeti, biti inovativni, ostati, oditi, počivati, delati, molčati, oceniti, nepristransko presoditi, jasno izbrati, ne da bi bili pri tem preveč odvisni od mnenja drugih. Asertivnost tako omogoča osebno rast in samouveljavitev (Chalvin, 2012, str. 8).

Hribarjeva (2001, str. 73) pa navaja, da je **asertivnost**: 1) sposobnost pokazati svoje mišljenje in občutke, tako pozitivne kot negativne, na neposreden in odkrit način, 2) sposobnost postaviti se za svoje pravice tako, da spoštujemo tudi pravice drugih ljudi, 3) sposobnost prevzeti odgovornost zase in za svoje ravnanje brez obsojanja drugih, 4) sposobnost najti kompromis, ko se soočimo s konfliktom.

Chalvin nadalje (2004, str. 6–7) navaja, da je asertivnost tehnika, ki omogoča bolj učinkovito komuniciranje, in svetuje, kako se izogniti marsikateri nerodnosti v komunikaciji. S svojimi preprostimi nasveti, ki jih je lahko uresničiti, pomaga vsem, ki

imajo težave v odnosih z ljudmi. Je konkretna in pragmatična tehnika, ki se ne zateka k obširnim teorijam.

Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 67) pa navajata, da je asertivnost osebnostno-vedenjska značilnost, ki si jo lahko pridobimo, jo okrepimo ali pa tudi izgubimo. Asertivnost po njunem lahko opredelimo kot interpersonalno oziroma interakcijsko zmožnost zavedanja in uveljavljanja osebnih interesov ali kot učinkovito izmenjavo misli in občutkov v socialnih situacijah, in sicer na način, ki upošteva in dopušča mnenje in čustvovanje drugih. Asertivni ljudje naj bi si v ustreznih stikih z drugimi krepili samozaupanje in zadovoljstvo, neasertivni pa doživljali pomanjkanje zaupanja v lastne misli, občutke, prepričanja, mnenja ipd. ter se v zanje neprijetnih medosebnih situacijah ne izpostavljajo.

Suzuki, Kanoya, Katsuki in Sato (2007, str. 533) opisujejo asertivnost kot komunikacijsko večščino, s katero se izražamo naravno in ki temelji na obrambi naših pravic in spoštovanju pravic drugih.

Amesova (2008, str. 381) definicija asertivnosti je nekoliko drugačna, saj odraža vsakdanjo uporabo pojma, posebej, kako sodelavci opisujejo drug drugega in njihovo vedenje. Ames asertivnost vidi kot spekter medosebnega vedenja, ki se pojavi, ko so interesi ali pozicije dveh ali več vključenih strani v konfliktu ali pa se vsaj zdi, da so. Konflikt ima lahko razpon vse od izogibanja ali pasivnosti do prilagoditve, prizadevanja za trdno zasledovanje osebnih ciljev pa do agresivnosti in bojevitosti. Tako asertivnost odraža, koliko pri osebi zaznavamo, da se postavi zase, se brani in zasleduje svoje osebne interese (Ames, 2008, str. 381).

Garner (2012, str. 10–11) navaja, da je asertivnost način vedenja, ki spontano priznava naše pravice in pravice drugih. Je ključna vrлина v vseh pozitivnih in produktivnih odnosih in večščina, ki bi se je morali vsi boljše naučiti. Nadaljuje (Garner, 2012, str. 12–13), da asertivno vedenje pomeni: 1) biti odprt, iskren in tudi ranljiv, 2) postaviti se zase, 3) se ne pustiti ustrahovati, 4) v konfliktih iskati rešitve, sprejemljive za obe strani, 5) biti enakovredni ostalim, obenem pa ohraniti svojo edinstvenost, 6) poslušati ostale, 7) kazati razumevanje.

Podobne značilnosti asertivnosti navajata tudi Prevodnikova in Žnidaršičeva (2005, str. 31), ko govorita o asertivnosti. Pojasnjujeta, da je temelj asertivnosti filozofija osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih. Po njunem asertivnost pomeni: 1) poštenost do sebe in drugih, 2) sposobnost naravnost povedati, kaj želimo, potrebujemo ali občutimo, a ne na škodo drugih, 3) samozaupanje in pozitivno naravnost in obenem razumevanje stališč drugih, 4) odgovorno ter odraslo ravnanje, 5) sposobnost pogajanja in doseganja sprejemljivih rešitev ter 6) spoštovanje sebe in drugih.

Za **asertivno komuniciranje** pa moramo biti po mnenju Prevodnikove in Žnidaršičeve (2005, str. 31) sposobni vživeti se v položaj nasprotnika oziroma moramo imeti sposobnost empatije.

1.2 Pomen asertivnosti

Garner (2012, str. 13) poudarja, da je asertivnost ključ do uspeha na številnih področjih našega življenja – na delovnem mestu je temelj za številne veščine, ki jih potrebujemo pri interakciji z ostalimi – denimo komunikacija, pogajanje in vodenje. V osebnih odnosih je najboljši način za reševanje problemov in iskanje rešitev v konfliktih. Za vsakega posameznika pa je asertivnost tudi temelj za zadovoljstvo z lastnim življenjem. Garner (2012, str. 13) meni, da je ena od ključnih koristi asertivnosti ta, da nam pomaga eliminirati strah in stres, ki sta danes pogosta v naših odnosih na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Odnosi, ki temeljijo na strahu in stresu, lahko vodijo v izogibanje ljudem, podrejanje oziroma popuščanje drugim, prepir, zastrahovanje, manipuliranje ipd. Vse to vodi v nemir, boleznin in izčrpanost. Z veččinami asertivnosti pa se lahko naučimo, da strah ni potreben v nobenem odnosu, ne glede na to, kaj želi druga oseba. Asertivnost nam tako vrača osebni nadzor in nam dovoljuje, da delujemo namesto reagiramo in vidimo vse ostale tako kot sebe – z ljubeznijo in s spoštovanjem (Garner, 2012, str. 13).

Garner (2012, str. 12–13) povzema, da čeprav na prvi pogled asertiven življenjski stil s seboj nosi številne nevarnosti (npr. da nas bodo drugi ponižali in uničili zaradi naše odprtosti in iskrenosti), je po njegovem edina pot do osebnega spoštovanja in spoštovanja ostalih.

Kolb in Stevens Griffith (2009, str. 32–33) pojasnjujeta pomen asertivnosti na ta način, da asertivni posamezniki svoje potrebe zadovoljujejo na pozitiven in produktiven način. So učinkoviti komunikatorji, saj jasno izražajo svoje misli in potrebe, dobro vzpostavljajo očesni stik in govorijo razločno. Navajata tudi, da so samozavestni, neposredni in iskreni ter se zavedajo, da imajo možnost izbire. Spoštujejo pravice drugih, saj priznavajo in sprejemajo različna stališča. Vedo, da bodo dosegli rezultate, če bodo pozorni in bodo zavestno sprejemali odločitve, uporabljali pogovor, ki temelji na logiki, namesto pasivnega govora, kjer bi bili spregledani, ali pa da bi bili agresivni in gospodovalni.

Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 67) navajata, da z asertivnostjo krepimo občutek lastne vrednosti in samozaupanja ter večamo zmožnost za izkoriščanje obstoječih socialnih mrež oziroma socialne podpore. Asertivnost je torej veščina, ki lahko krepim moč v socialnih mrežah in povečuje vpliv pri načrtovanju, definiranju in nadzorovanju lastnega življenja, a sama po sebi kot znanje za ravnanje še ni rešitev, kot opozarjata avtorici (Žnidarec Demšar & Petrovič Erlah, 2005, str. 68). Po njunem se je bistveno odločiti, da želimo asertivnost pridobiti in uporabljati, kar pa je pri neasertivnih osebah mogoče le z refleksijo svojih lastnih razmer, v katerih živijo, ter z drugačnim pogledom na prihodnost.

Ljudje morajo torej razumeti, kje in kako so izgubili moč in kako jo znova lahko pridobijo (Žnidarec Demšar & Petrovič Erlah, 2005, str. 68).

1.3 Pasivnost in agresivnost v primerjavi z asertivnostjo

Lorr in More (1980, str. 127–128) se sprašujeta, ali je asertivnost enotna generalizirana težnja odzivanja ali pa večdimenzionalna spremenljivka. Avtorja navajata, da pregled objavljenih lestvic za merjenje asertivnosti in literatura o merjenju asertivnosti navajata več podobnih dimenzij. Najpogosteje zastopane trditve o asertivnem odzivanju se nanašajo na obrambo posameznikovih pravic. Druga skupina se nanaša na zmožnost sprožanja, nadaljevanja ali prekinjanja pogovorov in medosebnih interakcij. Tretja skupina se nanaša na reševanje problemov in zadovoljevanje potreb, četrta na zmožnost upiranja skupinskemu ali individualnemu pritisku ter vplivanju v smeri konformiranja, peta skupina pa na vodenje, usmerjanje in vplivanje na druge. Avtorja teh pet skupin kratko poimenujeta kar obramba pravic, socialna asertivnost, pobudna asertivnost, neodvisnost in neposrednost.

Garner (2012, str. 13) navaja, da je temeljno pri asertivnosti to, da gre za stanje brez strahu. Ko delujemo pretežno agresivno ali pretežno pasivno, delujemo iz pozicije strahu – strahu pred ostalimi, zaradi česar jih želimo nadvladati ali pa se podrediti. Asertivnost pa je po drugi strani iskrena, mirna in zaupljiva, ne izhaja iz strahu, temveč zaupanja in spoštovanja. Zato je namen asertivnosti poudariti vrednote jasne, mirne, odkrite in pogosto tudi minimalne komunikacije. Te vrednote so sredstva za vzpostavljanje odnosov, v katerih vsak ve, kje mu je mesto, in se nihče ne počuti izkoriščenega. Garner (2012, str. 17) pojasnjuje, da si lahko glede tega, kaj čutimo o sebi in kaj do ostalih, predstavljamo tabelo s štirimi možnostmi (Tabela 1).

Tabela 1: Naš odnos do sebe in drugih v povezavi z asertivnostjo

<p>JAZ sem V REDU DRUGI so V REDU</p> <p>ASERTIVNO</p>	<p>JAZ sem V REDU DRUGI niso V REDU</p> <p>AGRESIVNO</p>
<p>JAZ nisem V REDU DRUGI so V REDU</p> <p>PASIVNO</p>	<p>JAZ nisem V REDU DRUGI niso V REDU</p> <p>DEPRESIVNO</p>

Vir: E. Garner, Assertiveness: Re-claim your assertive birthright, 2012, str. 17.

Asertivnost se sicer nahaja na sredini med dvema skrajnima poloma – pasivnostjo in agresivnostjo.

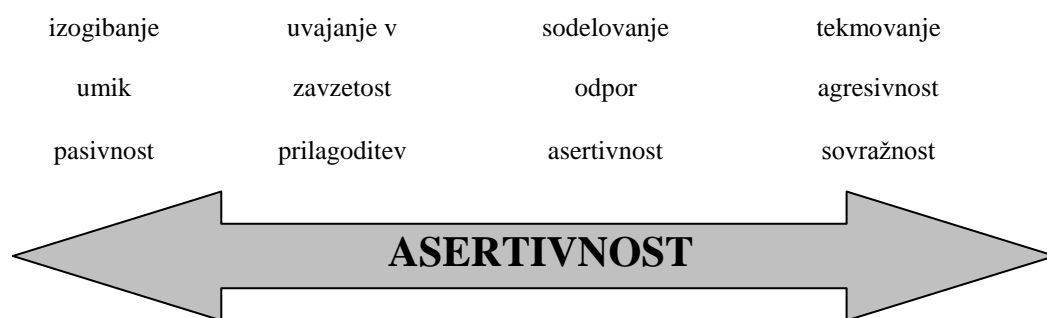
Tabela 2: Primerjava asertivnosti, agresivnosti in pasivnosti

Pasivno	Asertivno	Agresivno
<ul style="list-style-type: none"> • Smo v podrejenem položaju in dovolimo, da nas drugi pri govorjenju prekinjajo. • Sprejemamo rešitve, ki so nam v škodo. • Zadržimo zase informacije, svoja mnenja in občutke. • V težkih situacijah nič ne rečemo in se potem počutimo kot poraženci ter smo nezadovoljni s seboj. • Smo neučinkoviti poslušalci. • Smo neodločni. • Se pogosto opravičujemo in izogibamo komuniciranju. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasno izražamo svoje potrebe, želje in čustva. • Iščemo rešitve, ki so sprejemljive za obe strani. • Delimo informacije, svoja mnenja in občutke s sogovorniki. • Ko dosežemo dogovor oziroma rešitev problema, se dobro počutimo. • Smo aktivni poslušalci. • Jasno povemo svoja stališča in odločitve. • Se odločno soočamo s sogovorniki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si podrejamo druge. • Druge prekinjamo pri govorjenju. • Manipuliramo z ljudmi, da dosežemo svoje. • Prikrijemo informacije, svoja mnenja in občutke. • Vedno moramo obveljati za zmagovalca, pri čemer nas ne zanima, kako se počutijo drugi. • Smo neučinkoviti poslušalci. • Vsilimo svoje odločitve. • Smo glasni, nesramni, sarkastični in krivimo druge.

Vir: H. Van Bommel, 2000, str. 5; R. Fritchie, 1988, str. 18; v S. Možina, M. Tavčar, N. Zupan & A. N. Kneževič, Poslovno komuniciranje, 2004, str. 424.

Ames (2009, str. 114) dodatno oriše, kako se različne ravni izražanja asertivnosti kažejo v nekaterih situacijah (npr. pri konfliktih, timskem delu, vplivanju ipd.), (Slika 1 na naslednji strani). Ames (2009, str. 113) navaja, da se medosebna vedenja v tem spektru (Slika 1) ne razlikujejo le v stopnji, ampak tudi v vrsti. Osrednja dimenzija je po njegovem vsakdanja zaznava posameznikove lastne asertivnosti v vedenju, in sicer v njegovih očeh ali očeh opazovalca. Denimo v pogajanjih se zaznava povečane asertivnosti lahko povečuje s povečanjem stopnje vedenja (denimo prodajalec poda nasprotno ponudbo, ki je 10 % višja od izhodiščne ponudbe kupca. V tem primeru bo prodajalec zaznan kot rahlo asertiven. Če pa bo prodajalec zahteval 100 % višjo ceno, bo zaznan kot izjemno asertiven), (Ames na tem mestu ne uporablja izraza agresivnost, op. avtorja). Če govorimo denimo v kontekstu vplivanja, pa lahko razlika v vrsti vedenja povzroči povečano zaznavanje asertivnosti. Na primer, da vodja laska sodelavcu in ga ponižno prosi, da sprejme njegov predlog, bo vodja lahko zaznan kot relativno neasertiven. Isti vodja pa je lahko zaznan kot zelo asertiven, če grozi in postavlja ultimat, še podaja primer Ames (2009, str. 113).

Slika 1: Vsakodnevne zaznave medosebne asertivnosti po Amesu



Področje	Primer vedenja ali naravnosti		
Konflikti	Izogibanje, zmanjševanje pomena	Iskrenost in konstruktivnost	Bojevitost in zahtevanje
Pogajanja	Šibek uvod, pripravljenost na popuščanje	Močan uvod, združevalne rešitve	Ekstremen uvod, agresivne taktike
Timsko delo	Ne izraža mnenj, konformist	Enakovredno obravnava, odprt, zavzet	Nasprotuje, išče prevlado
Vplivanje	Zadovoljuje, ponižno prosi	Aktiven, odprt, prepričljiv	Ustrahovanje, dobrikanje
Odločanje	Dvoumno, neodločno	Proaktivno, vključevalno	Enostransko, egoistično

Vir: D. Ames, *Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics*, 2009, str. 114.

1.4 Asertivnost in govorica telesa

Možina et al. (2004, str. 429) poudarjajo, da je govorica telesa pomemben sestavni del nebesedne komunikacije in z njo lahko podpremo asertivnost, saj povečamo usklajenost med besednimi in nebesednimi sporočili. Tako naj bi bila za asertivnost pomembna sproščenost, vzravnana drža ter umirjene kretnje in gibanje. Omenjeni avtorji navajajo različne oblike govorice telesa za vse tri tipe vedenja (Tabela 3, ki jo prikazujemo na naslednji strani).

Tabela 3: Značilnosti govornice telesa pri asertivni, agresivni in pasivni komunikaciji

	Pasivno	Asertivno	Agresivno
Drža	Skrčena, sklonjena.	Vzravnan, sproščena.	Nagnjenost naprej.
Glava	Sklonjena glava.	Dvignjena, vendar ne toga drža.	Brada potisnjena naprej, glava visoko dvignjena.
Oči	Izogibanje očesnemu stiku.	Neposreden in pogost očesni stik.	Strmimo in strogo usmerjamo očesni stik.
Obraz	Tudi kadar smo vznemirjeni, se smehljamo.	Izrazi usklajeni z besedami.	Strog in trd izraz.
Glas	Oklevajoč, tih, proti koncu stavkov se izgublja.	Glasnost prilagojena vsebini.	Glasi in pretirano čustveno obarvan.
Roke	Mirujejo.	Sproščeno gibanje rok.	Nadzorovane in ostre kretnje rok.
Gibanje/hoja	Počasno in zadržano ali pa hitro in sunkovito.	Umirjeno, hitrost prilagojena aktivnosti.	Počasna oziroma hitra in trda hoja.

Vir: R. Fritchie, 1988, str. 9; v S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 429–430.

1.5 Tehnike asertivnosti

Prevodnik in Žnidaršič (2005, str. 31) navajata, da asertivni dialog običajno poteka v naslednjih treh korakih: 1) aktivno poslušamo sogovornika in mu pokažemo, da ga slišimo in razumemo, kaj govori (denimo s stavkom »Razumem, da ...«), 2) povemo, kaj mislimo ali občutimo (denimo s stavkom » ... vendar jaz mislim ...«), 3) povemo, kaj želimo, da se zgodi (denimo z »zato predlagam ...«).

Od posamezne situacije je odvisna uporaba različnih tehnik asertivnosti. Poglejmo nekaj najbolj tipičnih tehnik asertivnosti (Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 32; Možina et al., 2004, str. 427–433):

- aktivno poslušanje: ima namen sogovorniku pokazati, da nas njegova mnenja in čustva zanimajo, z aktivnim poslušanjem pa tudi ugotovimo, kakšni so sogovornikovi nameni. Aktivno poslušanje je pogoj, da sploh izpeljemo prvi korak asertivnosti. Poslušamo besede in misli, ki se skrivajo za njimi, ter spremljamo čustva in druge oblike nebesedne komunikacije, zlasti pa usklajenost besedne in nebesedne komunikacije. S kombinacijo vsega navedenega skušamo ugotoviti namene sogovornika. Poslušalec mora biti pripravljen odstraniti vse, kar odvrča njegovo pozornost, in se sogovorniku v

celoti posvetiti. Tako je pri aktivnem poslušanju telesna govorica vzravnana, pozorna, izogibamo se ponavljajočim se kretnjam, vzdržujemo očesni stik, imamo ustrezno razdaljo do sogovornika ipd. Pozornost je usmerjena na sogovornika, namesto komentarjev, usmerjenih nase. Sprejemamo sogovornikove ideje in čustva, z njim sočustvujemo, postavljamo tudi odprta vprašanja in sogovornika spodbujamo, da pove več. Sogovornika tudi sprašujemo za pojasnila, preverimo razumevanje in občasno povzamemo izrečeno;

- govorica telesa: ima namen podpreti besedno komunikacijo, saj z njo pokažemo svoj namen pri komuniciranju in svoje občutke. Z ustrezno govorico telesa lahko podpremo asertivnost, saj povečamo usklajenost med besednimi in nebesednimi sporočili;
- pokvarjena plošča: tehnika služi temu, da ohranimo svoj pogled, ko nas nekdo presliči ali ignorira. Včasih je sogovornik tako zavzet z razmišljanjem o svojem problemu ali stališčih, da ni pozoren na našo razlago. Pri tej tehniki je zelo pomembno, da sporočilo ponavljamo tolikokrat, da ga sogovornik ne more več prezreti in da pri tem nismo vsiljivi. Najučinkoviteje je, če vztrajno ponavljamo ključne besede, a v različnih stavkih. To daje večjo moč našemu osnovnemu sporočilu in preprečuje, da bi nas sogovornik odvratal od pomembnih dejstev;
- reči ne: s tem, ko rečemo ne, se upremo dejanjem, trditvam ali prošnjam, s katerimi se ne strinjamo. Mnogi imajo težave zavrniti sogovornika, kadar jih denimo prosi za uslugo ali kaj zahteva, še posebej, če gre za nadrejenega. Zlasti težko je reči »ne« na neposreden način, brez izmikanja, izgovarjanja in namišljenih razlogov. Neposreden način pa je najboljši, če se nam zavrnitev zdi pravi odgovor. Takrat imamo pravico reči »ne«. Pri tej tehniki je, tako kot pri ostalih, potrebna vaja, lažje pa je, če bomo sami sebi razjasnili, da so razlogi za zavrnitev pravilni, pomaga tudi, če se na situacijo, v kateri bomo morali reči »ne«, vnaprej posebej pripravimo;
- izvedljiv kompromis: ko imamo različna stališča od sogovornikovih, je možno doseči strinjanje le tako, da predlagamo rešitev, ki je sprejemljiva za obe strani in s tem tudi izvedljiva. Vsaka stran mora nekoliko popustiti v svojih zahtevah in iz posamičnih predlogov oblikujemo skupno rešitev. Pri tem pa nikakor ne smemo zanemariti cilja, ki ga želimo doseči, kar se pri slabih kompromisih lahko zgodi in ne prinese zelenega učinka. Rešitev oziroma izvedljiv kompromis bomo našli veliko hitreje, če bomo izhajali iz pozicije zmaga-zmaga, ko lahko z rešitvijo vsak nekaj pridobi. Namen asertivnega komuniciranja je vsekakor, da pri iskanju rešitve sodelujemo z drugimi in ne le najdemo rešitev, temveč jo tudi izvedemo v praksi;
- notranji dialog: tehnika služi predhodni analizi težke situacije in pripravi učinkovitih rešitev zanjo. Če želimo nastopati asertivno, moramo paziti, da ne zaidemo v krog negativnih občutkov in spodbud. Če si večkrat zamislimo, da nečesa ne zmoremo, ne znamo, potem se nam lahko zgodi, da tega tudi dejansko ne bomo dobro speljali. Če pa si na primer pred težkim pogovorom ali nastopom ponavljamo denimo: »Dobro sem se pripravil, dobro poznam vsebino, imam dovolj informacij« ipd., pa nam naraste samozavest in lažje komuniciramo asertivno;

- zameglitev: tehnika služi temu, da pomirimo agresijo, jezo in bes sogovornika ter ohranimo svojo celovitost. Sogovorniku hkrati pokažemo razumevanje, ne pa nujno tudi strinjanje z njim. Bistvo zameglitve je, da sogovornika presenetimo s tem, da se strinjamo z delom njegove trditve, hkrati pa jasno povemo svoje stališče. Prav tako je pomembno, da sogovorniku pustimo, da svojo agresivnost »izživi«, saj praviloma zelo močna čustva ne trajajo dolgo. Pustimo torej, da sogovornik večkrat ponovi svoje stališče, pri tem pa to vsakič znova poskusimo zamegliti. Uporabljamo in ponavljamo torej prvi korak asertivnosti, dokler se sogovornik ne pomiri in je zmožen poslušati naše mnenje in predloge za rešitev situacije;
- izpoved občutkov: s to tehniko povemo, kakšno ravnanje nas vznemirja, povemo, kaj nas prizadene, pojasnimo, kaj čutimo ob tem, in razložimo, kaj želimo, da se namesto tega zgodi. Še posebej negativna čustva lahko zelo poslabšajo učinkovitost komunikacije, zato je pomembno, da znamo svoje občutke ustrezno izraziti. Na primer: »Moti me, da prihajaš na sestanek nepripravljen, in potem izgubljam čas s pojasnjevanjem tistega, kar je že v gradivu.« Z izpovedjo negativnih čustev torej sogovorniku jasno povemo, kaj ovira učinkovito komunikacijo. Potem lahko dodamo tudi tretji korak asertivnega dialoga in predlagamo, kako naj bi komunikacija potekala;
- nasprotje trditve: s to tehniko razjasnimo pravi problem in opozorimo na zmešnjavo.

Prevodnik in Žnidaršič (2005, str. 32) poleg opisa omenjenih tehnik še dodajata, da kljub temu da asertivno vedenje v večini primerov pri nasprotniku naleti na ustrezen odnos in želeni odziv, pa to ne velja nujno vedno. Včasih je namreč sogovornik lahko tako težaven ali celo agresiven, da tudi s tehnikami asertivne komunikacije ne uspemo najti izhoda iz slepe ulice. Individualne lastnosti udeležencev v komunikacijskem procesu torej nedvomno vplivajo na komunikacijo oziroma njene učinke ali cilje, ki jih želimo doseči.

Podobno navajajo Možina et al. (2004, str. 434), češ da asertivno komuniciranje ni vedno najboljše in moramo zato vedno najprej razmisliti, ali smo se pripravljene spoprijeti s posledicami svojega asertivnega vedenja. Če nismo, potem je bolje ravnati pasivno in si pomagati z drugačnimi pristopi.

Nekateri avtorji poleg tehnik navajajo tudi nekatere druge poudarke ali pristope, ki lahko pripomorejo k večji asertivnosti (Bower & Bower, 1976; Barnette, 2003; v Možina et al., 2004, str. 427–428):

- prehod od vsebine h komunikacijskem procesu: prenehamo govoriti o problemu in opozorimo na to, kako poteka komunikacija. Tehniko uporabljamo, ko nas sogovornik ne posluša ali pa se namerno oddaljuje od problema (npr. s humorjem);
- razpršitev: sogovorniku omogočimo, da obvlada svoja čustva, preden se pogovorimo o problemu. V pogovor skušamo vpeljati kakšno čustveno bolj nevtralno temo in se kasneje vrnemo k prvotnemu vprašanju;

- prekinitiv: za trenutek se ustavimo in skušamo ugotoviti, kaj se dejansko dogaja oziroma kateri problem je v ozadju. Tako raziščemo prave probleme;
- obravnava le ene točke hkrati: ne dovolimo drugim, da v pogovor vpeljejo stare ali nove točke, dokler ne razrešimo tiste, s katero se trenutno ukvarjamo.

Možina et al. (2004, str. 426) povzema nekatere avtorje (npr. Fritchie, 1988; Latimer, 2004) in poudarja, da je pri asertivnosti zelo pomembna raba pravega besednjaka (Fritchie, 1988; Latimer, 2004; v Možina et al., 2004, str. 426):

- izogibati se moramo besedam, ki v komunikaciji ustvarjajo prepreke. Najbolj tipična je beseda »ampak«, ki ustavlja tok komunikacije. Če rečemo denimo »Tvoje poročilo je v redu, ampak lahko bi dodal še ...«, potem večina poslušalcev ne verjame prvemu delu sporočila. Podoben učinek imajo tudi »mimogrede«, »na žalost«, »ko smo že ravno pri stvari« itd. Avtorji pri uporabi veznika priporočajo raje besedo »vendar« namesto »ampak«;
- govorimo v prvi osebi ednine, ko izražamo svoje mnenje ali občutke. Tako povečamo svojo asertivnost, uporaba prve osebe pa zelo pomaga tudi pri izrekanju kritike. Rečemo torej »Moje mnenje je ...«, »Prepričan sem ...« ali pa kritiko izrekamo denimo v smislu »Jaz bi v poročilo vključil še ...« namesto »Tvoje poročilo ni popolno, ker manjka ...«;
- kadar predlagamo rešitve pa uberemo drugačno pot – takrat se izogibamo prvi osebi ednine. Na primer namesto da rečemo »Jaz ti ponujam eno od treh možnosti.« rečemo »Ti lahko izbiraš med tremi možnostmi.« S tem sogovorniku dajemo aktivno vlogo in pri njem spodbujamo občutek pomembnosti;
- nikoli ne govorimo o lastnostih osebe, ampak o njenem vedênju, kar je ključno zlasti pri izrekanju kritike. Tako ne bomo rekli denimo »Ti si popolnoma neustvarjalen«, ampak bomo raje rekli »Na zadnjem sestanku nisi prispeval nobene ideje«;
- uporabljamo pozitiven besednjak in besede, ki imajo negativen prizvok, zamenjamo z drugimi. Namesto »Tvoj problem je...« rečemo denimo »Lahko bi izboljšal...«. Namesto »problem« ali »težava« uporabljamo »izziv«. Izogibamo se tudi besedam prisile – denimo namesto »Ne smeš zamuditi na sestanek!« rečemo »Veseli bom, če boš na sestanek prišel točno«;
- namesto posplošitev uporabljamo specifične trditve. Na primer namesto da nekemu očitamo, kako zanič je njegovo poročilo, mu povemo, kateri podatki niso točni.

1.6 Trening asertivnosti

Hribarjeva (2001, str. 72) opisuje asertivni trening oziroma trening samopotrditve kot terapevtsko metodo, ki jo je predlagal Salter leta 1950.

S to obliko terapije se od pacienta pričakuje, da se uči odprtega izražanja lastnih misli in občutkov – z mimiko obraza in besedno, pri čemer uporablja besedo »jaz«. Po potrebi se zoperstavi svojim nadrejenim, staršem, prijateljem, partnerju, prevzema iniciativo v različnih socialnih situacijah ipd. Pričakuje se, da bo pacient s tem dosegel gotovost in spretnost v različnih socialnih situacijah, v katerih je bil prej umaknjen in pasiven. Terapevt se s pacientom dogovarja in skupaj z njim načrtuje samopotrditveno vedenje v konkretnih socialnih situacijah. Načrt pa mora biti realističen, a na začetku z majhnimi koraki, da pacient ne doživi neuspeha. V okviru asertivnega treninga se odvijajo t. i. »poskusi vedenja«. Postopek se namreč izvaja v skupini, kjer pacient izrazi svoje tipično vedenje, ki se nato analizira in postopoma spreminja, pri čemer terapevt in skupina krepi uspešne oblike vedenja. Sodobne oblike asertivnega treninga, kot denimo »kognitivna modifikacija vedenja«, poskušajo odkriti napačne samoverbalizacije, neprimerne notranje dialoge ipd. ter jih zamenjati z ustrežnejšimi (Radonjič, 1981, v Hribar 2001, str. 73).

Hribarjeva (2001, str. 74) poudarja, da so cilji asertivnega treninga lahko zastavljeni individualno, nekaj naslednjih pa je praviloma lahko skupnih vsem udeležencem: 1) povečanje lastnega zavedanja, 2) naučiti se strategij za spremembe vedenja, 3) razvijanje učinkovitih komunikacijskih veščin, 4) povečanje samospoštovanja, 5) vzpodbujanje izražanja občutkov, 6) obvladovanje stresne situacije, 7) oblikovanje samozaupanja in 8) prevzemanje odgovornosti za svoje življenje.

Nadalje Hribarjeva (2001, str. 73) pojasnjuje, da se asertivni trening lahko izvaja individualno ali skupinsko. Individualno izvajanje naj bi imelo dve omejitvi, in sicer je igranje vlog omejeno in trening je manj učinkovit. Lahko pa se individualne oblike treninga uporabijo pred vključitvijo v skupino.

Člani skupine se po Hribarjevi (2001, str. 73) učijo posameznih veščin z opazovanjem, s predstavljanjem (imaginacijo) in praktičnim preizkušanjem veščin (npr. z igranjem vlog in s poskusi vedenja v različnih situacijah). Skupina sicer pozitivno krepí posameznikove veščine in tudi terapevtsko gledano je pridobivanje asertivnih veščin v skupini bolj učinkovito, saj udeleženci delijo izkušnje z drugimi člani in se identificirajo s problemi drugih. Individualno se asertivni trening zaključí, ko se zmanjša anksioznost in pacient obvladuje neko veščino. V literaturi je sicer čas trajanja različen: od nekaj ur do 20 ur (Hribar, 2001, str. 74). Skupine so lahko mešane po spolu, število njihovih članov pa naj bi bilo od 6 do 12. Terapevt pri tem predstavlja »vzpodbujevalca klientovega učenja« in je poleg tega tudi model asertivnosti (Holland & Ward, 1990, v Hribar, 2001, str. 74).

Lange in Jakobowski (1976, v Lin et al., 2008, str. 2876) navajata, da strategije treninga asertivnosti pogosto vključujejo učenje, demonstracijo, povratno informacijo, igranje vlog, coaching, domačo nalogo, ojačevanje, skupinsko diskusijo, vaje sproščanja in vase usmerjeno učenje.

Skupine, ki so udeležene v treningu asertivnosti, so vsebinsko deležne dveh glavnih delov: vedenjskih vaj in kognitivnih vaj. Vedenjske vaje se dalje lahko delijo na postavljanje učinkovitih situacijskih ciljev, zavrnitev, zahtev, izražanja čustev, splošnega izražanja, obrambnih tehnik, empatije do ostalih in pregleda tehnik asertivnosti. Kognitivne vaje pa vključujejo samozaničevalne in samoobrambne opise, spreminjanje samogovora, spreminjanje misli, predelovanje nepredvidljivih dogodkov, miselne odmore, pregled kognitivnih tehnik ipd. (Alberti & Emmons, 2001, v Lin et al., 2008, str. 2876).

Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 70–71) naštevata tudi, da nam trening asertivnosti lahko pomaga na naslednjih področjih: se počutimo močnejše, verjamemo v svojo zmožnost odločanja, izrazimo svoje občutke in prevzamemo odgovornost zanje, rečemo denimo: »Ne, ne morem več, potrebujem pomoč.« Stalno spoznavamo in se zavedamo pravic, ki jih imamo in se zanje borimo, izberemo življenjski stil, s katerim smo najbolj zadovoljni, smo zadovoljni s seboj in imamo pozitivno samopodobo, bolj uspešno ravnamo s konflikti v svojem življenju in v odnosih ter imamo občutek samozaupanja. Avtorici prav tako navajata, da nam trening asertivnosti pomaga, da pogosteje najdemo ravnovesje v življenju, znamo prisluhniti svojemu telesu in svoji notranjosti, izbiramo medosebne odnose, v katere stopamo, se počutimo samozavestne in smo, kar smo, bolje sodelujemo v raznih skupinah, timih, organizacijah, znamo ravnati s kritiko in s ponižanjem, izrazimo svoja čustva, občutke, izžarevamo mirnost in sproščenost, saj ne čutimo, da bi se morali skozi svoje besede in dejanja potrjevati, se učinkoviteje sporazumevamo z drugimi in imamo trdnejše odnose z njimi (Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah, 2005, str. 70–71).

Po mnenju avtoric Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 70–71) nam trening asertivnosti lahko pomaga tudi, da se nam povečata samospoštovanje in odgovornost, da postanemo odprti in naravni, če se počutimo dobro ali zaskrbljeno, pa to tudi pokažemo, spodbujamo samozavest pri drugih, saj smo radi v družbi samozavestnih ljudi, se zavedamo, da nismo popolni, in priznamo svojo šibkost in napake. Trening asertivnosti nam tudi pomaga, da smo pogosto živahni, se zavedamo dragocenosti svoje energije, ki jo uporabljamo s skrbnostjo, ljudem tudi vlivamo optimizem, ker gledamo na probleme ustvarjalno in ne zapravljamo časa, da bi se smilili samemu sebi, vemo, da smo vsi ljudje enakovredni in imamo potencial za rast, se lahko naučimo spremeniti svoje obnašanje (in ne obnašanja drugih), kar je koristno za ljudi, s katerimi prihajamo v stik. Sprejmemo tudi odgovornost za svoje odločitve in se sami odločamo za spremembe, ki jih v življenju želimo, ter imamo osebno moč, ki jo lahko uporabimo, ko želimo izboljšati kakovost svojega življenja (Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah, 2005, str. 70–71).

Shaw in Rutledge (1976, str. 8–10) glede treninga asertivnosti poudarjata, da se ta osredotoča na urjenje ciljno usmerjenega in samoaktualizirajočega vedenja ter na učenje, kako prepoznati in se zaščititi pred agresivnim ali manipulativnim vedenjem. Trening asertivnosti izhaja iz pozicije, da ima vsak posameznik pravico izbirati, kako se bo vedel.

Prav tako pa je vsak tudi odgovoren za svoje vedenje in njegove posledice. Avtorja navajata, da naj bi bila najbolj prepoznavna lastnost treninga asertivnosti uporabnost. Trening namreč predstavlja jasne in specifične modele vedenja, ki so zaželeni in tudi izvedljivi. Udeleženci treninga niso samo naprošeni, naj preprosto sprejmejo nove oblike vedenja, ampak se od njih zahteva, da bolje izrabijo svoje vire, ki jih imajo na voljo, razjasnijo si svoja prepričanja na podlagi tega, kar vedo, in so tako lahko bolj prepričljivi. Metode treninga in nove oblike vedenja, ki ga te metode spodbujajo, so lahko takoj in neposredno uporabljene v osebnem in poklicnem življenju udeležencev (Shaw & Rutledge, 1976, str. 8–10).

Žnidarec Demšar in Petrovič Erlah (2005, str. 70–71) pa glede treninga asertivnosti poudarjata tudi, da je trening asertivnosti metoda in način krepitev moči in notranjih virov posameznika ter je prostor za učenje in iskanje možnosti za pridobivanje vpliva in nadzora nad svojim življenjem. Trening pripomore k boljšemu zavedanju lastnih sposobnosti in razvija zavest o lastnih zmožnostih. Avtorici opisujeta trening asertivnosti, ki v enajstih korakih usposablja udeležence z veščinami asertivnega vedenja in s spretnostmi za ravnanje v vsakodnevnem življenju, obenem pa udeležence tudi seznanja s konceptualnimi izhodišči, zakaj je to sploh potrebno ali celo nujno. Tako opisujeta naslednje točke treninga asertivnosti (Žnidarec Demšar & Petrovič Erlah, 2005, str. 71–76): 1) asertivno, agresivno, pasivno in posredno agresivno vedenje, 2) pravice in odgovornosti, 3) asertivna govorica telesa, 4) ravnanje s prošnjami, 5) sprejemanje kritike, 6) izražanje čustev in občutkov, 7) podajanje konstruktivne oziroma dobronamerne kritike, 8) pozitivna samopodoba in osebno negovanje, 9) ravnanje s komplimenti, 10) načrtovanje sprememb in 11) evalvacija.

Lee et al. (2013, str. 2550) pa povzemajo glavne ugotovitve svoje raziskave, v kateri so preverjali učinke treninga asertivnosti na paciente s kronično shizofrenijo. Ugotovili so, da se je asertivnost pacientov pomembno zvišala glede na raven izraženosti pred treningom in se je ohranjala do spremljanja v intervencijski skupini. Anksioznost pacientov glede socialnih interakcij se je po treningu asertivnosti pomembno zmanjšala in zadovoljstvo pacientov z medosebno komunikacijo se je rahlo povečalo v 12 srečanjih in po 3-mesečnem spremljanju (Lee et al., 2013, str. 2550).

Gibbs (1995, v Cangelosi & Peterson, 1998, str. 4) je že pred časom pisal o pomenu učenja in pridobivanja asertivnosti, še preden posameznik vstopi v delovno okolje. Navaja, da raziskave kažejo, da poslovni svet in industrija vse bolj iščeta in zaposlujeta zaposlene s »človeškimi veščinami«, z zmožnostmi delati sodelovalno, z zmožnostmi izboljševati delovno okolje, povezovanja s sodelavci in reševanja problemov na mestu njihovega izvora.

Cangelosi in Peterson (1998, str. 4) tudi poudarjata, da učenje, kako postati timski igralci, kako biti tolerantni do drugih, biti dobri poslušalci in asertivni komunikatorji, učence oziroma študente pripravlja na to, kako se spopadati s stresom in kompleksnostjo delovnih

mest v prihodnosti. Številni študenti niso opremljeni z ustreznimi komunikacijskimi veščinami, s katerimi bi uspeli na delovnem mestu.

1.7 Asertivni zaposleni

V tem poglavju opišemo različne vidike asertivnosti med zaposlenimi. Najprej opišemo pomen asertivnosti med nadrejenimi, nadalje pa med podrejenimi in vsemi zaposlenimi nasploh.

Garner (2012, str. 32) navaja, da se je vloga vodij v zadnjih nekaj letih močno spremenila. Vodje starega kova, ki so zaposlene videli kot postavko v računovodski bilanci, so zamenjali novi vodje, ki delujejo s pomočjo drugih, z njimi in zanje. Gre za spremembo od nadzora in obravnavanja zaposlenih kot strošek za posel do obravnavanja zaposlenih kot vir številka ena pri ustvarjanju dobička. V jedru takšne spremembe je asertivno vodenje. Garner (2012, str. 33–34) navaja nekatere značilnosti tega novega stila:

- sodelovanje namesto nasprotovanja: včasih so si vodje zaposlene podrejali z nasprotovanjem in s konflikti, danes pa jih vodijo tako, da z razumevanjem in s sodelovanjem poizkušajo iz njih potegniti najboljše;
- raznolikost namesto enakosti: na modernih delovnih mestih je v primerjavi s preteklostjo prišlo do velike spremembe v delovni sili. Na delovnem mestu ne prevladuje več zaposleni, ki je moški, pripadnik bele rase in srednjega razreda. Prav tako zaposlenih ne moremo opredeliti v določen delovni stil. Zaposleni postajajo vse bolj raznoliki tako kot družba, ki ji služijo. V takšnem delovnem okolju asertivni vodja obravnava vse zaposlene z enakim spoštovanjem ne glede na poreklo, osebnost ipd.;
- poštenost namesto favoriziranja: ena od značilnosti modernega delovnega mesta je sprememba v smeri enakih priložnosti za vse. V ospredju ni več ponujanja priložnosti tistim, ki so najbolj všečni, ampak vsem, tudi če so drugačni;
- zmožnost izvedbe namesto impresioniranja: včasih je avtoriteta vodij temeljila na njihovi moči, ki so jo imeli zaradi svoje pozicije, in njihov status vodje je bil tako dovolj, da jim je zagotovil avtoriteto. Danes vodstvene pozicije nimajo več tolikšne moči in pomembno je predvsem, da so vodje sposobni opraviti naloge;
- odprtost namesto skrivanja: večina sprememb na delovnih mestih v zadnjih 50. letih se je zgodila zaradi prehoda iz industrijske v informacijsko dobo. Tipični moderni delavec ni več fizični delavec, ki dela s svojimi rokami oz. z močjo, temveč delavec, čigar delo temelji na znanju in delu z možgani. S tem je upadla moč hierarhije na račun delovne sile. Danes je zato toliko bolj pomembno delati za ljudi, ne proti njim, deliti in ne skrivati ter biti odprt in zaupljiv namesto skrivnosten in nezaupljiv;
- vodje, ne le nadrejeni: razlika med vodji (Garner: angl. *leader*) in nadrejenimi (Garner: angl. *manager*) je v tem, da nadrejeni delajo z viri oziroma resursi, vodje pa z ljudmi. Vire se lahko številčno upravlja in računa, ljudi pa je treba razumeti. Viri delajo tisto,

kar jim je naloženo, ljudje pa se na vodjo odzovejo kot na posameznika in na njegovo sposobnost navdušiti in motivirati;

- integriteta in ne diktatorstvo: spremembe, ki jih navajamo, zahtevajo vodje, katerih učinkovitost temelji na določenih osebnih kakovostih, kot so integriteta, iskrenost in asertivnost. V poštev ne prideta več diktatorstvo in vodenje s silo in nadzorom, temveč prilagodljivost, dostopnost in odprtost.

V Tabeli 4 so predstavljene ključne razlike med zastarelimi in modernimi okviri vodenja po Garnerju (2012, str. 34).

Tabela 4: Primerjava zastarelih in novih stilov vodenja

ZASTARELI MODEL (vodstveni stil temelji na modelih industrijske revolucije)	NOVI MODEL (vodstveni stil temelji na modelih informacijske revolucije)
<ul style="list-style-type: none"> • v ospredju je tehnologija, ljudje so na drugem mestu; • organizacija spominja na stroj, ki ga upravlja vodstvo in le občasno potrebuje vzdrževanje; • ljudje imajo fiksne potrebe, ki jih lahko upravljamo s ponujanjem ali z odvzemanjem denarja; • vodje so upravljavci stroja; • moč je hierarhično razporejena in je skoncentrirana na vrhu; • odnosi med ljudmi so določeni z uredbo vodstva in so opredeljeni v organizacijski shemi oziroma organigramu organizacije; • zaposleni delajo to, kar jim je naloženo, saj imajo vodje moč, da jih v to prisilijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • v ospredju so ljudje, tehnologija je zato, da jim služi; • organizacija spominja na skupnost ljudi v veliki vasi; • ljudi ne moremo nadzirati, brez da bi za to plačali ceno; • vrednost zaposlenih je v njihovem znanju in tem, kako lahko to znanje uporabijo v korist stranke; • vsak v organizaciji je enakovreden deležnik; • nadrejeni so vodje, ki ustvarjajo pogoje za rast; • moč je anarhično porazdeljena, saj imajo znanje vsi, zato imajo tudi vsi moč; • odnose določajo nekatere osebne in medosebne veščine, kot je asertivnost.

Vir: E. Garner, Assertiveness: Re-claim your assertive birthright, 2012, str. 34.

Številne veščine, ki jih moderni vodja potrebuje, temeljijo na njegovi sposobnosti, da iz zaposlenih potegne najboljše, zato mora odlično komunicirati in delati z ljudmi. Tako ne čudi, da so najboljši moderni vodje tudi asertivni vodje, še navaja Garner (2012, str. 34).

William Croom Associates (1998) navajajo, da asertivni vodje uporabljajo svoje vedenje, da maksimizirajo svoje zmožnosti doseganja poslovnih rezultatov in razvijajo ljudi, s katerimi delajo. Asertivni vodje so dovolj samorefektivni, da vedo, da niso popolni. Imajo slepe pege v svojem vedenju in neposrednem poročanju, a vedo, da jim neposredne povratne informacije lahko koristijo. Asertivni vodje so bolj učinkoviti v oblikovanju in

spreminjanju vedenja ostalih tudi zato, ker jasno opišejo vedenje in njegove posledice namesto prepuščanja motivacije drugim. Na primer, če sodelavec zamuja na sestanke, ga ne bodo opredelili, kot da je neorganiziran, neodgovoren ipd., ampak bo asertivni vodja obravnaval njegovo vedenje (ne motivacije), rekoč denimo: »Opažam, da si zamudil že na tretji naš sestanek. Začnejo se ob 8. uri, pričakujem, da boš točen. Kakšno vprašanje?« Asertivni vodje tudi usmerijo povratno informacijo in opažanja na ustrezno osebo – osebo, katere vedenje se mora spremeniti. Ujamejo tudi pravi trenutek, saj je povratna informacija najbolj učinkovita takrat, ko je pravočasna. Asertivni vodje zato zagotovijo povratno informacijo takoj na samem mestu (William Croom Associates, 1998).

Asertivni vodje so tudi strokovnjaki za usmerjanje svojih odzivov in komentarjev, da ustvarijo kar najbolj pozitiven izkupiček. Zaznajo, kdaj je primerno spodbujati, podati neposredno dejansko opažanje ali pa navodila, da se dosežejo rezultati. Razumejo, da morajo izkoristiti vsako priložnost, da podajo konsistentna sporočila o tem, kaj pričakujejo od ostalih na delovnem mestu. So potrpežljivi, uporabljajo ponavljanja in pristop »korak za korakom«, s čimer ohranjajo pozornost na ciljih organizacije, razvijajo človeške vire in ustvarjajo delovno okolje, ki uteleša njihovo vizijo in vrednote. Najbolj pomembno pa je, da asertivni vodje vedo, da so ljudje sposobni naučiti se novih, bolj učinkovitih vedenj, ker so predani osebnemu in profesionalnemu razvoju. Ti vodje večje združujejo razumevanje človeškega duha, zdrav razum in poslovno zdravo pamet, da ustvarijo in vzdržujejo organizacijo, ki je profitabilna in obenem zagotavlja zavidanja vredno delovno okolje (William Croom Associates, 1998).

Shaw in Rutledge (1976, str. 9) pa poudarjata, da je podoba asertivnega posameznika skoraj povsem skladna s podobo učinkovitega managerja, ki je jasen glede ciljev in namenov, je pripravljen in zmožen soočiti se s konfliktom, sprejemati težke odločitve in reči »ne« brez občutka krivde, zadrege ali omahovanja. Učinkovit manager se je prav tako sposoben odzivati in uporabljati vire, ki jih zazna v ostalih. Torej tako asertivni posameznik kot asertivni vodja cenita samega sebe, samoizpolnitev in dosežke ter druge.

Shaw in Rutledge (1976, str. 10–11) pa poudarjata tudi negativne vplive, ki jih imajo agresivni in pasivni vodje na podrejene. Tako navajata, da je neasertivno oz. pasivno vodenje negotovo, zanika pa tudi potrebe, cilje in interese vodje ter preostalim dovoljuje, da izkoriščajo ali razvrednotijo funkcijo vodje ter zmanjšujejo integriteto vodje in njegovo osebno vrednost. Pasivno vodenje vodji tudi omejuje uporabo njegovih virov oziroma potencialov pri doseganju osebnih ciljev, pri uresničevanju namenov organizacije ter pri izboljševanju in nadzoru dosežkov ostalih. Na drugi strani agresivno vodenje pogosto povzroča zamere pri podrejenih in sodelavcih. Avtorja navajata, da agresivno vodenje pri podrejenih tudi zmanjšuje njihovo predanost in skrb za naloge oziroma poslabša njihovo odgovornost za rezultate. Podrejeni lahko podcenjujejo svojo osebno vrednost do točke, kjer niso več pripravljeni ali pa zmožni uporabiti svojega celotnega razpona zmožnosti oziroma sredstev. Postanejo lahko tudi odprto sovražni in neposredno napadejo nazaj ali pa

se potuhnejo in postanejo pasivni uporniki. Lahko postanejo odvisni od drugih ali pa nesposobni opraviti naloge. Vedenje asertivnih vodij je po drugi strani jasno glede namenov, sooča se z nejasnostmi in poraja nova vprašanja ter ceni in uporablja vire, ki jih imajo zaposleni v organizaciji (Shaw & Rutledge, 1976, str. 10–11).

Shaw in Rutledge (1976, str. 11) še dodajata, da je agresivno vedenje v osnovi obrambno. Ne gre za enostaven prikaz namenov, potreb ali pričakovanj, ampak prvenstveno za poskus ostati na vrhu, zmanjšati vrednost ostalih in jih izključiti. Pogosto gre pri tem za prikaz lastnega pomanjkanja samozavesti oziroma vere v svoje vire in vire ostalih. Prav tako velja za neasertivno oziroma pasivno vedenje. Za oba načina vedenja pa je na koncu cena, ki jo je treba plačati, zmanjšan občutek lastne vrednosti, osamljenost ter pomanjkanje zaupanja v lastne občutke in moč. Za obe vrsti vedenja pa je značilno še to, da se obnavljata in tudi ojačujeta.

Canter (1989, str. 58) pa denimo navaja koristi asertivnega vedenja pri učiteljih. Asertivni učitelji učijo učence, kako se vesti. Vzpostavljajo jasna pravila v razredu, pravila pojasnijo učencem in jih naučijo, kako se jih držati. Ti učinkoviti učitelji tudi obvladujejo večščino pozitivnih okrepitev in pohvalijo učence vsaj enkrat na dan. Ko se učenci odločijo prekršiti pravila, pa ti učitelji kot ukrep odločno in dosledno uporabijo negativne posledice, vendar le kot zadnjo možnost.

Garner (2012, str. 42–43) še navaja, da je asertivnost večščina, ki jo lahko vsak dan vadimo na delovnem mestu. Ne glede na to, ali smo na delovnem mestu v številnih ali le v eni vlogi, je zadosti priložnosti, v katerih lahko preizkušamo in izpopolnjujemo svojo asertivno komunikacijo z ostalimi. Našteva devet asertivnih vlog na delovnem mestu:

- asertivni ocenjevalec: asertivni ocenjevalec ne uporablja procesa ocenjevanja z namenom kritiziranja zaposlenih, temveč za iskanje njihovega napredka in izboljšanja rezultatov. Svojih pogledov ne ocenjuje kot bolj pomembnih od pogledov ocenjevancev in je strokovnjak za dajanje pozitivne povratne informacije;
- asertivni šef: asertivni šefi svoje zaposlene cenijo kot ključne ustvarjalce. Spoštujejo zaupnost, ne širijo govoric in ne opravljajo. Vedo, da jim njihova pozicija daje avtoriteto, vendar pa je njihovo vedenje tisto, s katerim si morajo prislužiti spoštovanje;
- asertivni predsedujoči: sestanke vodi pošteno in odločno. Dopušča vsa mnenja in podaja enakovredno pozornost in čas bolj odprtim kot tudi zadržanim zaposlenim. Aktivno išče manjšinska mnenja in skuša služiti skupini, ne sebi;
- asertivni komunikator: asertivni komunikatorji živijo po sloganu »Najprej razumi, nato bodi razumljen«. Zato imajo močno razvite veščine poslušanja ter svoje mnenje podajajo jasno in jedrnato;
- asertivni skrbnik za stranke: spoštuje pravico strank, da si zaslužijo kakovostno storitev ali proizvod. Ko se soočijo z jeznimi strankami, ki imajo občutek, da so ogoljufane, ne

krivijo podjetja ali sodelavcev, temveč se močno trudijo, da poiščejo kompromisno rešitev, ki bo zmagovalna za vse;

- asertivni kadrovik: ne zlorablja svoje vloge v selekcijskem procesu. Tako ne spravljajo kandidatov v zadrego, jih ne degradirajo ali spravljajo pod pritisk. Po najboljših močeh poizkušajo iz kandidatov izvleči najboljše.
- asertivni vodja tima: asertivni vodje timov jasno artikulirajo cilje, vrednote in prepričanja organizacije. Ne pričakujejo od drugih, da bodo naredili stvari, ki jih sami ne bi. Dobro poznajo vse v svojih timih in vedo, kdaj morajo biti v ospredju in kdaj morajo voditi iz ozadja;
- asertivni pogajalec: deluje v najboljšem interesu za organizacijo. Ne podleže z lahkoto taktikam nasprotne strani in ve, da je najboljši dogovor tisti, kjer obe strani dobita vse, za kar si prizadevata;
- asertivni zaposleni: asertivni zaposleni vedo, da imajo na delovnem mestu pravice in tudi dolžnosti. Svoje pravice zahtevajo po mirni poti in izpolnjujejo svoje odgovornosti tako, da po najboljših močeh prispevajo v svojem timu.

Chakraborty (2009, str. 13–14) navaja, da asertivno vedenje pogosto omogoča posamezniku v organizaciji, da doseže izjemne rezultate, ki so se sicer zdeli zelo malo mogoči. Pomaga tudi pridobiti neomajno podporo in sodelovanje sodelavcev, podrejenih in nadrejenih, s tem, da postanejo zavezniki. Asertivnost tudi ponuja možnost, da se izvlečemo iz velike napake, podaja premišljene in iskrene odgovore zaposlenim na njihove poizvedbe, ujame pozornost tistih, ki sicer niso pripravljeni poslušati, zmanjšuje frustracijo med zaposlenimi ipd. Vodilne globalne organizacije, kot so na primer Microsoft Corporation, Walmart, Singapore Airlines, Emirates, Toyota, Sony, Tata Group ipd., vzgajajo zaposlene, ki so tudi v širšem kontekstu samaritani. Spremembe, ki jih je prinesla asertivnost v teh korporacijah, ustvarjajo kulturo inovativnosti, zaupanja, simbiotične rasti, empatije, iskrenosti in številnih drugih značilnosti (Chakraborty, 2009, str. 13–14).

Na tem mestu lahko izpostavimo še nekaj raziskav asertivnosti ali drugih lastnosti med zaposlenimi.

Sankelo in Åkerblad (2008, str. 834) sta proučevali medicinske sestre na Finskem, ki so se podale na samostojno podjetniško pot s storitvami zdravstvene nege. Osredotočili sta se na njihove odnose do vodenja, sprejemanja vodstvene vloge, vodstvene asertivnosti ipd. Ugotovili sta, da so številne medicinske sestre, podjetnice, v vlogi nadrejene namenjale veliko pozornosti mnenjem in željam svojih podrejenih ter poizkušale storiti kar največ, da podrejenim zagotovijo dobro počutje. Skoraj polovica (47 %) jih je poročalo, da neprijetna opravila raje naredijo same, kot da za to poprosijo podrejene, skoraj četrtina (24 %) pa jih je poročalo tudi, da so se kolikor le možno zadrževale, da bi komentirale neželjeno vedenje podrejenih. Z drugimi besedami, v povprečju so bile bolj nagnjene k temu, da so ustregle željam podrejenih, kot da bi bile asertivne. V raziskavi se je pokazala tudi statistično pomembna povezanost asertivnosti in treninga vodenja oziroma je bilo pomanjkanje

asertivnosti povezano s pomanjkanjem treningov vodenja (Sankelo & Åkerblad, 2008, str. 834).

Omenimo lahko tudi Furnhama in Crumpa (2015, str. 549), ki sta v svoji raziskavi primerjala številne osebnostne lastnosti in poteze nevodstvenih zaposlenih, srednjih vodij in najvišjih vodij (managerjev). Odkrila sta, da so managerji izražali manjšo stopnjo nevroticizma (oziroma višjo čustveno stabilnost) in sprejemljivosti ter višje stopnje ekstravertnosti in vestnosti. Prav tako so imeli manj izraženo lestvico zelene vključenosti (potreba, da so sprejeti in vključeni s strani drugih) in bolj izraženo kontrolo (potrebo po nadzoru drugih). Pokazalo se je tudi, da so imeli managerji bolj izraženo lestvico intuicije in razmišljanja (nasproti lestvici čutenja).

Turška raziskava, ki so jo med študenti zdravstvene nege izvedli Ünal, Hisar in Görgülü (2012, str. 13–16), pa prinaša naslednje ugotovitve: več kot polovica (57,3 %) študentov je bilo opredeljenih kot sramežljivih, preostali pa kot asertivni. Študenti, ki so poročali, da so jih učitelji karali, nanje kričali, jih poniževali pred pacienti ali ostalimi sodelavci in preverjali njihovo iskrenost in zanesljivost, so imeli višje izraženo asertivnost, prav tako so imeli višje izraženo asertivnost tisti študenti, ki so poročali, da so jih karale medicinske sestre. Skoraj 70 % študentov je poročalo, da proti nasilju niso storili nič, okoli 33 % študentov se je verbalno odzvalo in se branilo, 9,5 % je obvestilo višje vodstvo in 3,3 % jih je govorilo z ostalimi učitelji.

Avtorji raziskave (Ünal et al., 2012, str. 16) dejstvo, da so bili bolj asertivni študenti bolj podvrženi verbalnemu nasilju, pojasnjujejo s tem, da ti študenti ne komunicirajo ustrezno, čeprav poizkušajo izražati svoje misli, medtem ko so manj asertivni verjetno manj podvrženi verbalni agresivnosti, saj ostajajo v ozadju, da se zavarujejo in ne pritegnejo pozornosti. Avtorji raziskave opozarjajo tudi, da dejstvo, da so bolj asertivni študenti bolj podvrženi verbalni agresivnosti, lahko vodi do tega, da bodo sčasoma postali manj asertivni in da bodo lahko sami izvajali podobno vedenje, ko bodo postali učitelji ali usposobljeni zdravstveni negovalci. Asertivnost študentov tako ni dovolj, da bi preprečila verbalno nasilje, oziroma obratno, študente naredi tarče. Zato morajo biti vsi, tudi učitelji, zdravniki in medicinske sestre, asertivni, še dodajajo Ünal et al. (2012, str. 16).

Ebru Ikiz (2011, str. 204–205) pa je proučeval asertivnost pri pripravnikih za osebne svetovalce. Ugotovil je, da spol in socialnoekonomski status nista vplivala na asertivnost pripravnikov. Avtor pa ugotavlja statistično pomembno povezanost samopodobe pripravnikov svetovalcev na njihovo asertivnost in navaja, da samosprejemanje povečuje asertivnost in bolj pozitivna samopodoba se odraža v večji asertivnosti. Nadalje Ebru Ikiz (2011, str. 204–205) ugotavlja, da so pripravniki svetovalci, ki so poročali, da znajo prepoznati lastna negativna čustva in negativne misli v težkih situacijah ter v medosebnih odnosih uporabljajo več »JAZ-jezika«, izražajo statistično pomembno višje stopnje asertivnosti. Prav tako so bili bolj asertivni tisti pripravniki, ki so poročali, da znajo v

medosebnih odnosih dajati točno povratno informacijo in lahko govorijo pred občinstvom brez negativnega stresa.

Kot zanimive lahko povzamemo tudi ugotovitve avtorjev Parham, Lewis, Fretwell, Irwin in Schrimsher (2015, str. 421), katerih raziskava nakazuje, da imajo posamezniki, ki imajo enako stopnjo izobrazbe in socialni status, tudi podobne stopnje asertivnosti, ne glede na spol, nacionalno kulturo ali narodnost.

2 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

2.1 Opredelitev pojma

Mihalič (2008, str. 4) navaja, da **zadovoljstvo zaposlenih** oziroma angleško *employee satisfaction* lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno čustveno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja, ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu, načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta ipd. Po njenem gre torej za posameznikovo učinkovito reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

Enostavneje lahko **zadovoljstvo zaposlenih pri delu** in na delovnem mestu opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika in na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela itd. Pri tem že misel na delo in delovno mesto sproži pri posamezniku prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu, na osnovi obstoječega stanja pri delu pa povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost pri posamezniku (Mihalič, 2008, str. 4).

Robbins in Judge (2013, str. 74) pojem zadovoljstva pri delu (angl. *job satisfaction*) opisujeta kot pozitiven občutek glede zaposlitve (angl. *job*), ki je posledica evalvacije njenih značilnosti. Oseba z visokim zadovoljstvom pri delu goji pozitivna čustva do svoje zaposlitve, oseba z nizkim zadovoljstvom pa negativna čustva.

Schermerhorn, Hunt, Osborn in Uhl-Bien (2011, str. 72) pa opisujejo zadovoljstvo pri delu kot stopnjo, do katere posameznik čuti pozitivno ali negativno do službe oziroma dela. Po njihovem gre za odnos, ki odraža pozitivne ali negativne občutke do dela, sodelavcev in delovnega okolja. Pomagati ostalim, da dosežejo zadovoljstvo pri delu, naj bi bil tako ključen rezultat, ki ga dosežejo učinkoviti vodje. To pomeni, da ustvarijo delovno okolje, kjer posamezniki dosežejo tako visoko učinkovitost kot visoko zadovoljstvo (Schermerhorn et al., 2011, str. 72).

Sweeney in McFarlin (2002, str. 55) navajata, zakaj je zadovoljstvo pri delu tako popularna tematika. Prvič, zadovoljstvo naj bi imelo številne pozitivne učinke na delovnem mestu.

Pričakovano je, da naj bi bili srečnejši delavci med drugim bolj produktivni, bolj navezani na podjetje in bolj pripravljeni dati še nekaj več od sebe. Avtorja sicer poudarjata, da se ne izkažejo vsi pričakovani učinki za resnične. Drugič, kakorkoli se vprašanje zadovoljstva zdi enostavno, je pravzaprav zelo veliko dejavnikov, ki določajo zadovoljstvo pri delu in so lahko različni med ljudmi, službami in branžami oziroma sektorji. Tretjič pa poudarjata, da večina izmed nas preživi precejšen del časa na delovnem mestu ali pa nameni precej časa za priprave na delo ali razmišljanje o delu. Zato je ustvarjanje delovnega mesta, ki spodbuja zadovoljstvo pri delu med zaposlenimi, pogosto cilj, ki ga je vredno zasledovati (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 55).

Watson, Foster Thompson in Meade (2007, str. 1) pa navajajo Spectorjevo pojmovanje zadovoljstva pri delu (Spector, 1997, v Watson et al., 2007, str. 1), ki pravi, da gre za multifacetni psihološki konstrukt, ki pokriva množico kontekstualnih dejavnikov, s katerimi se srečamo na delovnem mestu. Watson et al. (2007, str. 1) tako pojasnjujejo, da je delavec lahko denimo zadovoljen s svojo plačo, z možnostmi za napredovanje in bonitetami, ampak tudi nezadovoljen s pogoji delovnega okolja, vedenjem sodelavcev in nadrejenimi.

George in Jones (1996, str. 70) pa zadovoljstvo pri delu opisujeta kot zbir čustev in prepričanj, ki jih imajo ljudje glede svoje trenutne zaposlitve. Po njunem gre za enega najbolj pomembnih in najbolj raziskanih odnosov do dela v preiskovanju organizacijskega vedenja, kar je po njunem posledica tega, da ima zadovoljstvo pri delu potencial, da vpliva na širok razpon vedenj v organizacijah in prispeva k ravni blagostanja delavcev (George & Jones, 1996, str. 70).

Zanimivo je morda izpostaviti tudi navedbe Macdonald in MacIntyre (1997, str. 1–2) glede merjenja zadovoljstva pri delu. Avtorja navajata, da raziskovalci že leta poizkušajo definirati in meriti koncept zadovoljstva pri delu. Vseeno pa bi bile merske lestvice, razvite do danes, lahko izboljšane. Navajata, da obstaja predvsem potreba po veljavni in zanesljivi lestvici, ki je kratka in z lahkoto izvedena na delovnem mestu. Nadalje bi morala lestvica biti uporabna za širok razpon poklicev in ključna prednost lestvice, ki bi bila uporabna skoraj na vsakem delovnem mestu, bi bila ta, da bi se lahko razvile norme, ki bi dovoljevale posameznikom, da ocenijo, kako zadovoljni so z ostalimi in zaposlovalcem, da ugotovijo relativno zadovoljstvo svojih zaposlenih (Macdonald & MacIntyre, 1997, str. 2).

2.2 Dejavniki zadovoljstva

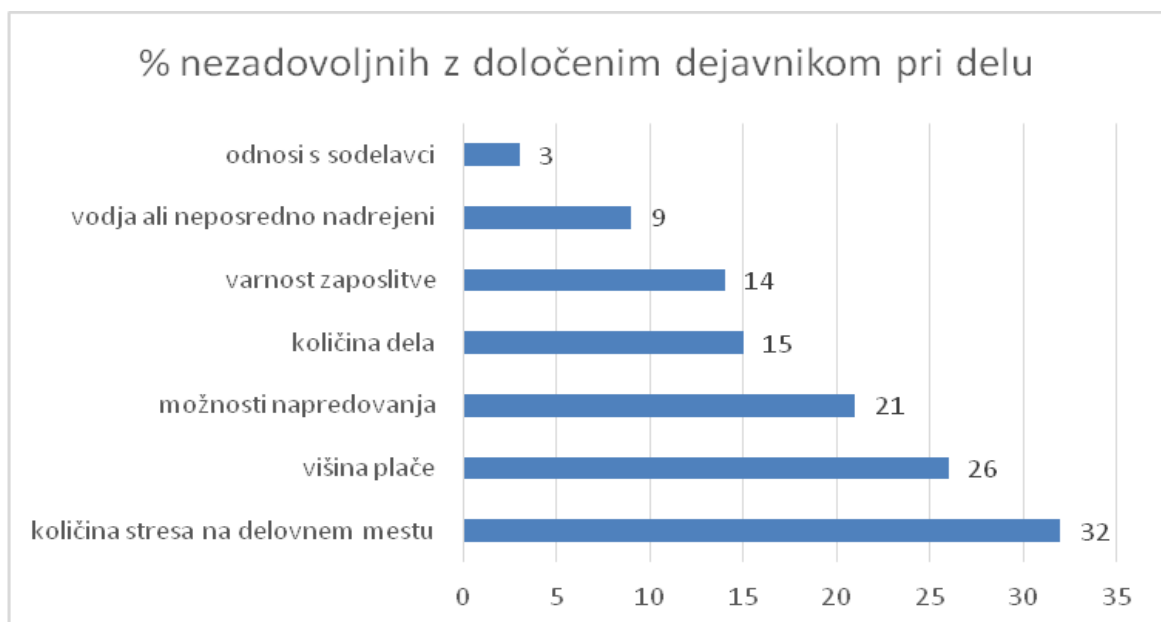
Robbins in Judge (2013, str. 80) navajata različne neodvisne raziskave med delavci v ZDA v zadnjih 30 letih, ki v splošnem kažejo, da je več delavcev zadovoljnih kot nezadovoljnih. Previdnost pa ni odveč, saj je, kot opozarjata avtorja, v zadnjih letih moč opaziti dramatičen upad povprečne izraženosti zadovoljstva pri delu od začetka ekonomskega krča leta 2007, tako da sedaj samo približno polovica delavcev poroča, da so pri delu zadovoljni

(npr. Chelte, Wright, & Tausky, 1982; Bowman, 2003; Pepitone, 2010; v Robbins & Judge, 2013, str. 80).

Robbins in Judge (2013, str. 80–81) poudarjata tudi pomen kulturnega konteksta na zadovoljstvo pri delu. Navajata denimo avtorje Gelfand, Erez in Aycan (2007, v Robbins & Judge, 2013, str. 80) ter Tsui, Nifadkar in Ou (2007, v Robbins & Judge, 2013, str. 80), ki pojasnjujejo, da imajo zaposleni v zahodnih kulturah višjo stopnjo zadovoljstva kot tisti v vzhodnih. Robbins in Judge (2013, str. 80–81) omenjata denimo raziskavo Benza in Freya (2003, v Robbins & Judge, 2013, str. 80) ter Warra (2007, v Robbins & Judge, 2013, str. 80), kjer so najvišje zadovoljstvo pri delu kazali v ZDA in zahodni Evropi. Robbins in Judge špekulirata, ali gre iskati razloge v tem, da imajo morda zaposleni v zahodnih kulturah preprosto boljše službe, ali pa so morda enostavno bolj pozitivni in manj samokritični. Čeprav je verjetno vsakega nekaj, pa menita, da obstajajo dokazi, da posamezniki v vzhodnih kulturah negativna čustva v manjši meri doživljajo kot neprijetna, medtem ko v zahodnih kulturah posamezniki bolj poudarjajo pozitivna čustva in individualno srečo. Zato najverjetneje zaposleni v zahodnih kulturah, npr. ZDA in v Skandinaviji, izražajo višje stopnje zadovoljstva pri delu (Robbins & Judge, 2013, str. 80–81).

Slika 2 prikazuje, da je med najpogostejšimi vzroki za nezadovoljstvo pri delu stres na delovnem mestu, po Gallupovih anketah kar 32 %, naslednji vzrok pa plača, 26 %. Izpostavljamo le nekaj najbolj očitnih dejavnikov zadovoljstva pri delu, ostali so zaradi preglednosti izpuščeni.

Slika 2: Najpogostejši razlogi za nezadovoljstvo pri delu v %



Vir: L. Saad, On-the-Job Stress Is U.S. Workers' Biggest Complaint, 2010.

Tudi plača je pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu. Robbins in Judge (2013, str. 81) povzemata, da je plača pomembna zlasti za ljudi, ki živijo v revnih državah. Pri njih se višina plače povezuje z zadovoljstvom pri delu in tudi s splošno srečo. Poudarjata pa, da ko posameznik doseže določeno stopnjo udobnosti v življenju (v ZDA naj bi bila ta meja 40.000 USD letno, sicer odvisno tudi od regije in velikosti družine), se odnos med plačo in zadovoljstvom pri delu praktično porazgubi. Tako denimo zaposleni, ki zaslužijo 80.000 USD, v povprečju niso nič bolj zadovoljni pri delu od tistih, katerih zaslužek je bližje 40.000 USD letno.

Tudi osebnost igra pomembno vlogo pri zadovoljstvu pri delu. Posamezniki, ki se v svojem jedru pozitivno samovrednotijo (verjamejo v svojo notranjo vrednost in temeljne kompetence), so bolj zadovoljni s svojimi službami kot tisti, ki se v svojih temeljih negativno samovrednotijo. Svoje delo vidijo bolj izpolnjujoče in kot izziv, poleg tega pa se tudi v osnovi bolj nagibajo k bolj zahtevnim oziroma izzivalnim delom. Tisti, ki se v osnovi negativno samovrednotijo, si po drugi strani postavljajo manj ambiciozne cilje in prej odnehajo, ko se soočijo s težavami. Obstaja tudi večja verjetnost, da obtičijo v dolgočasnih, ponavljajočih se zaposlitvah (Judge & Hurst, 2007, v Robbins & Judge, 2013, str. 82).

George in Jones (1996, str. 70–72) pa poudarjata, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo 4 dejavniki: 1) osebnost (trajni načini čutenja, mišljenja in vedenja), 2) vrednote (intrinzične in ekstrinzične delovne vrednote), 3) delovna situacija (delo samo, sodelavci, nadrejeni in podrejeni, fizični pogoji dela, varnost zaposlitve, plača in število delovnih ur) in 4) socialni vplivi (sodelavci, skupine, kultura).

Schermerhorn et al. (2011, str. 73) navajajo komponente zadovoljstva pri delu prek dveh zelo uporabljanih vprašalnikov s področja zadovoljstva pri delu – Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) in Job Descriptive Index (JDI). Oba opisujeta komponente zadovoljstva pri delu, na katere bi se morali vsi dobri managerji osredotočiti. MSQ meri zadovoljstvo z delovnimi pogoji, priložnosti za napredovanje, svobodo za samostojno odločanje, pohvale za dobro opravljeno delo in med drugim tudi občutke dosežka. JDI pa meri 5 naslednjih dejavnikov zadovoljstva pri delu: delo samo, kakovost vodenja, odnose s sodelavci, možnosti za napredovanje in plačo (Schermerhorn et al., 2011, str. 73).

Sweeney in McFarlin (2002, str. 56) opisujeta zadovoljstvo pri delu kot proces psihološkega primerjanja – zaposleni ocenjujejo, do katere mere se različni vidiki njihove zaposlitve (npr. plača, avtonomija, količina dela) ujemajo z njihovimi željami. V splošnem naj bi veljalo, da večje kot je razhajanje med tem, kar imajo in kar želijo, manj so zaposleni zadovoljni in obratno. Odnos med to diskrepanco in zadovoljstvom pri delu pa kljub temu ni tako enostaven. Na to, kako močno se bodo zaposleni odzvali, namreč še posebej vpliva zaznavanje pomembnosti različnih dejavnikov zadovoljstva pri delu. Vidiki dela, ki niso posebej pomembni, imajo manjši vpliv na celotno zadovoljstvo zaposlenega. Če pa je nek

vidik izjemno pomemben, bo od tega tudi zelo odvisno splošno zadovoljstvo pri delu, glede na to, koliko bo temu vidiku na delovnem mestu zadoščeno (Sweeney & McFarlin, 2002, str. 56).

Petit, Goris in Vaught (1997, str. 81) pa poročajo, da komunikacija (običajno izmerjena preko več dimenzij) očitno igra ključno vlogo pri zadovoljstvu pri delu. Kako zaposleni zaznava komunikacijski stil nadrejenega, kredibilnost in vsebino ter kako zaznava komunikacijski sistem celotne organizacije, bo do neke mere vplivalo na to, kolikšna bo količina zadovoljstva zaposlenega pri delu. Petit, Goris in Vaught (1997, str. 93) so s svojo raziskavo tudi odkrili, da so bile povezave med dosežki in zadovoljstvom z delom večje pri posameznikih, ki so imeli visoko točnost informacij kot pri posameznikih z nizko točnostjo informacij. Avtorji navajajo, da ustrezna in točna informacija torej spodbuja oboje – dosežke in zadovoljstvo z delom. To pomeni, da posamezniki, ki prejmejo ustrezno, pravilno in jasno informacijo, lahko delujejo ustrezno, kar posledično poveča njihova pozitivna čustva o njihovem delu ali obratno. Nadrejeni lahko spodbujajo ustrezno raven dosežkov in zadovoljstva pri delu med svojimi podrejenimi tako, da jim zagotavljajo primerne in točne informacije (Petit, Goris & Vaught, 1997, str. 93). Avtorji nadalje sklepajo, da visoka raven točnosti informacij vodi do visoke ravni dosežkov in uspešnost pri dosežkih spodbuja zadovoljstvo pri delu. Vplivi lahko delujejo tudi v obratni smeri – visoka stopnja točnosti informacij vodi do visokih stopenj zadovoljstva pri delu in ugodno dožemanje zadovoljstva spodbuja dosežke pri delu. Kot navajajo avtorji, je iz njihove raziskave očitno, da ne glede na smer povezav med dosežki pri delu in zadovoljstvom pri delu organizacijska komunikacija očitno igra pomembno vlogo prediktorja obeh spremenljivk. Komunikacija je torej lahko učinkovito orodje za spodbujanje obeh dimenzij (Petit, Goris, & Vaught, 1997, str. 94).

2.3 Pomen zadovoljstva pri delu

Robbins in Judge (2013, str. 82–83) pri navajanju možnih posledic zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu opisujeta model »izhod – glas – zvestoba – zanemarjanje«. Model povzemata po številnih avtorjih (npr. Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Withey & Cooper, 1989; Zhou & George, 2001; Olson-Buchanan & Boswell, 2002; Davis-Blake, Broschak & George, 2003; v Robbins & Judge, 2013, str. 82–83). Ta model je zlasti uporaben pri pojasnjevanju posledic nezadovoljstva. Model pojasnjuje 4 možne odzive, ki se razlikujejo na dveh dimenzijah – konstruktivni/destruktivni ter aktivni/pasivni (Robbins & Judge, 2013, str. 82–83):

- »izhod«: ta odziv usmerja vedenje v smeri zapuščanja organizacije, vključno z oziranjem za novimi položaji ali odpovedjo;
- »glas«: ta odziv vključuje aktivne in konstruktivne poskuse, da bi se izboljšali pogoji (denimo s predlaganjem izboljšav, razpravljanjem o problemih z nadrejenimi in opravljanjem raznih sindikalnih dejavnosti);

- »zvestoba«: odziv zvestobe je pasivno, ampak optimistično čakanje na izboljšanje pogojev, vključno z zagovarjanjem organizacije v primeru zunanjih kritik in zaupanje organizaciji in vodstvu, da dela »pravo stvar«;
- »zanemarjanje«: ta odziv pasivno dovoljuje, da se okoliščine slabšajo, in vključuje kroničen absentizem ali zamujanje, zmanjšan trud in povečan delež napak.

Avtorja model povzemata na način, prikazan v Tabeli 5.

Tabela 5: Odzivi na nezadovoljstvo pri delu

	Konstruktivno	Destruktivno
Aktivno	GLAS	IZHOD
Pasivno	ZVESTOBA	ZANEMARJANJE

Vir: S. P. Robbins & T. A. Judge, Organizational Behavior, 2013, str. 83.

Pojem zadovoljstva pri delu sicer dobiva nove dimenzije, saj danes posameznik postane veliko hitreje nezadovoljen kot kadarkoli pred tem, obenem pa postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Vzrok lahko pripišemo temu, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja – včasih je delojemalca skrbelo, ali bo delodajalec z njim zadovoljen, medtem ko ga danes bolj skrbi, ali bo sam zadovoljen pri delodajalcu. Pri tem je predvsem delodajalec tisti, ki ima moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 8).

Mihaličeva (2008, str. 5) navaja, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela ipd. Pri tem je ključno vprašanje, kateri so v praksi dejansko tisti dejavniki, ki so predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem se naslanja na raziskavo Gallup Institute (1999–2007, v Mihalič, 2008, str. 5) – po najobsežnejši mednarodni raziskavi na tem področju so ti elementi predvsem: 1) definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, 2) spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, 3) izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, 4) prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, 5) razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, 6) izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, 7) omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, 8) spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in 9) motiviranje.

Kar se tiče povezav zadovoljstva pri delu z rezultati, delovno uspešnostjo pri delu, produktivnostjo ipd., obstajajo različna mnenja. Robbins in Judge (2013, str. 84) na primer navajata, da so številne raziskave zaključile, da so bolj srečni delavci bolj produktivni.

Nekateri raziskovalci naj bi namreč navajali, da je odnos med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo mit. Vendar Robbins in Judge navajata, da je pregled 300 raziskav, ki so jih opravili Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001, v Robbins & Judge, 2013, str. 84), zaključil, da so te povezave precej močne.

Schermerhorn et al. (2011, str. 76) navajajo, da obstajajo precejšnje debate o vzročnosti odnosa med zadovoljstvom pri delu in delovno uspešnostjo. Pri tem prevladujejo trije vidiki. Prvi je, da zadovoljstvo pri delu povzroča delovno uspešnost – torej srečen delavec je produktiven delavec. Drugi vidik je, da delovna uspešnost povzroča zadovoljstvo pri delu. Tretji vidik pa pravi, da sta zadovoljstvo pri delu in delovna uspešnost medsebojno prepletena, medsebojno vplivata drug na drugega in medsebojno nanju vplivajo tudi drugi dejavniki kot denimo razpoložljivost nagrad (Schermerhorn et al., 2011, str. 76).

Alegre, Mas-Machuka in Berbegal-Mirabent (2015, str. 1390) ugotavljajo, da se raziskovalci z različnih področij (npr. psihologije dela in organizacije ter upravljanja s človeškimi viri) v veliki meri posvečajo analiziranju vzrokov in posledic zadovoljstva pri delu. Vseeno pa Alegre et al. (2015, str. 1390) menijo, da predhodne raziskave nudijo le delno sliko o zadovoljstvu pri delu, saj se običajno osredotočajo na odkrivanje povezav med enim vzrokom in zadovoljstvom pri delu, ne posvečajo pa se globalnemu pogledu, ki bi prikazal, kako različni dejavniki sočasno vplivajo na zadovoljstvo pri delu.

3 RAZISKAVA O POVEZAVAH ASERTIVNOSTI IN ZADOVOLJSTVA PRI DELU

3.1 Problematika in namen magistrskega dela

Če sta področji asertivnosti in zadovoljstva pri delu sorazmerno dobro raziskani, pa obstaja omejeno število raziskav, ki so preverjale neposredne povezave med njima. Omenimo lahko raziskavo, ki sta jo izvedla Rabin in Zelner (1992), ko sta pri socialnih delavcih v multidisciplinarnih timih različnih ustanov za duševno zdravje v Izraelu ugotovila, da se zadovoljstvo pri delu statistično pomembno pozitivno povezuje s splošnim asertivnim vedenjem in situacijsko asertivnostjo. Lounsbury et al. (2008) pa so ugotovili pozitivno povezanost asertivnosti in kariernega zadovoljstva (širši pojem kot zadovoljstvo pri delu) pri vodjih, ki vodijo kadrovska področja, v drugi raziskavi so Lounsbury et al. (2012) ugotovili pozitivno povezanost asertivnosti in kariernega zadovoljstva pri znanstvenikih ter tudi nasploh pri posameznikih z raznolikih poklicnih področij (Lounsbury et al., 2003). Zato smo se odločili podrobneje raziskati morebitne povezave med tema dvema pojmom.

Pri magistrskem delu smo se opirali na teorije in pretekle raziskave glede asertivnosti, značilnosti nadrejenih in podrejenih ter zadovoljstva pri delu.

Glavna teza magistrskega dela je, da so bolj asertivni ljudje bolj zadovoljni pri delu.

V magistrskem delu nas zanimajo predvsem **nadrejeni** (vodje, direktorji, managerji ipd., torej zaposleni, ki vodijo) ter **podrejeni**, ki jih pri delu vodijo drugi oziroma so na t. i. podrejenih delovnih mestih.

Z raziskavo želimo preveriti glavno tezo in odgovoriti na nekatera raziskovalna vprašanja:

R1: Ali se zadovoljstvo pri delu podrejenih povezuje s tem, koliko asertivnosti zaznavajo pri svojih nadrejenih?

R2: Ali se zadovoljstvo pri delu nadrejenih povezuje s tem, koliko asertivnosti zaznavajo pri svojih podrejenih?

R3: Ali v splošnem obstajajo razlike med podrejenimi in nadrejenimi v tem, koliko so asertivni?

R4: Ali v splošnem obstajajo razlike med podrejenimi in nadrejenimi v tem, koliko so zadovoljni pri delu?

Cilje magistrskega dela lahko razdelimo na teoretični in empirični del.

Cilji v teoretičnem delu so:

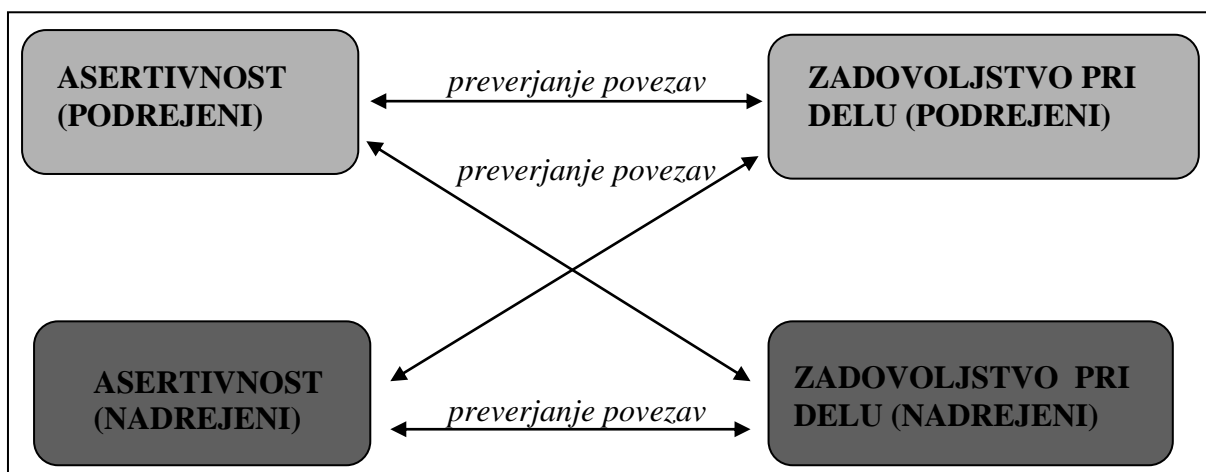
- pregled relevantne literature,
- spoznavanje ključnih pojmov in teorij,
- pregled preteklih raziskav, ki so proučevale enake ali sorodne teme,
- nabor najpomembnejših ugotovitev preteklih raziskav.

Cilji empirične raziskave:

- podrobneje spoznati izraženost asertivnosti in zadovoljstva pri delu pri podrejenih in nadrejenih,
- preveriti glavno tezo in odgovoriti na raziskovalna vprašanja ter tako razjasniti, ali se asertivnost povezuje z zadovoljstvom pri delu,
- preveriti, ali se podrejeni in nadrejeni razlikujejo v izraženosti asertivnosti in zadovoljstva pri delu.

Namen raziskave je prispevati k razumevanju pomena asertivnosti in zadovoljstva pri delu. Raziskave, ki proučujejo neposredne povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu, so namreč redke, zato želimo preveriti morebiten obstoj teh povezav. Na podlagi ugotovitev pa želimo tudi ponuditi organizacijam, kadrovskim strokovnjakom in nenazadnje nadrejenim in podrejenim nekaj izhodišč za razumevanje in izboljšanje asertivnosti in zadovoljstva pri delu. V nadaljevanju lahko vidimo slikovno predstavitev glavnih področij raziskave v okviru magistrskega dela (Slika 3).

Slika 3: Slikovni prikaz glavnih področij raziskave



3.2 Potek raziskave

V naslednji sliki predstavljamo, po kakšnem vrstnem redu smo vodili celoten postopek raziskave.

Slika 4: Postopek poteka raziskave

I. IZHODIŠČE RAZISKAVE		
I.a Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	I.b Oblikovanje temeljne teze magistrskega dela	
II. IZBOR IN PREGLED RELEVANTNE LITERATURE		
II.a Pregled relevantnih teorij in pojmov	II.b Pregled ugotovitev preteklih raziskav	III.c Pregled relevantnih raziskovalnih metod in pripomočkov
III. NEFORMALNO TESTIRANJE VPRAŠALNIKOV		
III.a Priprava ustreznega vprašalnika	III.b Testiranje vprašalnika na pilotnem vzorcu	III.c Oblikovanje končne različice vprašalnika
IV. NABOR PODATKOV Z VPRAŠALNIKI		
IV. Pošiljanje vprašalnikov udeležencem	IV.b Čakanje na rešene vprašalnike in ponovno pozivanje udeležencev	IV.c Sprejemanje in pregled izpolnjenih vprašalnikov
V. STATISTIČNA OBDELAVA PODATKOV		
VI. INTERPRETACIJA REZULTATOV		
VI.a Razlaga rezultatov	VI.b Razprava	VI.c Možnosti praktične implikacije
VIII. ZAKLJUČKI		
VII.a Razmislek o omejitvah raziskave	VII.b Razmislek o možnostih za nadaljnje raziskave	

3.3 Metodologija

3.3.1 Populacija

Anketo je v celoti izpolnilo (odgovorilo na vsa vprašanja) 295 anketirancev, vendar smo jih nekaj od teh izločili, saj so v anketi označili, da so brezposelni, še šolajoči se ali pa so edini zaposleni v organizaciji oziroma nimajo ne nadrejenih ne podrejenih. V raziskavo smo tako vključili 278 oseb, ki so odgovorile na vsa vprašanja v anketi, so zaposlene in so na nadrejenem ali podrejenem delovnem mestu.

Glede na spol smo v raziskavo vključili 106 moških in 172 žensk. V celotnem vzorcu je bilo 98 udeležencev, ki so na nadrejenem položaju. Med temi je bilo 11 višjih vodij (nadrejeni na najvišjih vodstvenih položajih, ki nimajo nadrejenih) ter 87 srednjih vodij (nadrejeni na srednjih vodstvenih položajih, ki imajo podrejene in nadrejene). Udeležencev na podrejenih delovnih mestih je bilo v vzorcu 180.

Največ (111 udeležencev oziroma 39,9 %) jih spada v starostno skupino 31–40 let. Sledi skupina 51–60 let (83 udeležencev, oziroma 29,9 %).

Dobra polovica (157 oziroma 56,5 %) udeležencev je zaposlenih v javnem sektorju, približno tretjina (93 udeležencev) v zasebnem, ostali (28 udeležencev oziroma 10,1 %) pa so zaposleni v raznih nevladnih organizacijah.

Glede izobrazbe ima 56,1 % oziroma 156 udeležencev univerzitetno ali 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe. Podrobnejše informacije o lastnostih vzorca udeležencev, zajetih v raziskavo, se nahajajo v poglavju Rezultati.

3.3.2 Merilni postopki

Končno različico vprašalnika smo pripravili v obliki za spletno reševanje (e-vprašalnik) prek spletnega orodja za oblikovanje anket Ika. Na začetek vprašalnika smo tudi vključili ustrezno nagovorno sporočilo, ki je na kratko opisovalo ozadje (raziskava v okviru znanstvenega magisterija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani), tematiko in namen raziskave. Podana so bila kratka navodila za reševanje, seznanitev, da je reševanje povsem anonimno, da bodo rezultati obdelani zgolj skupinsko in v raziskovalne namene ter da naj vprašalnik rešujejo v kontekstu delovnega mesta. Končna različica vprašalnika se nahaja v poglavju Priloge.

Prav tako smo pripravili tudi nagovorno sporočilo za pošiljanje po e-pošti, v katerega smo vključili povezavo do vprašalnika. V nagovornem sporočilu smo še nekoliko širše opisali področja raziskave in zapisali, da se udeleženci kasneje lahko obrnejo na izvajalca raziskave, ki jim lahko posreduje kratek povzetek glavnih ugotovitev raziskave z napotki

za izboljšanje asertivnosti in zadovoljstva pri delu. S tem smo želeli motivirati udeležence, da bi v čim večjem številu pristopili k reševanju ankete. Poudarili smo, da želimo v raziskavo vključiti zaposlene na podrejenih ali nadrejenih delovnih mestih in naj vprašalnik rešujejo v kontekstu delovnega mesta. V zaključku nagovora smo jih poprosili tudi, naj sporočilo delijo dalje, da bomo v raziskavo lahko vključili čim večje število zaposlenih. Nato smo nagovorno sporočilo s povezavo do e-vprašalnika posredovali na čim več spletnih naslovov, objavili pa smo ga tudi na enem od socialnih omrežij.

Nihče od udeležencev ni pisal, da bi imel kakršnekoli težave z razumevanjem vprašalnika ali reševanjem. Reševanje vprašalnika je udeležencem v povprečju vzelo dobrih 5 minut.

Anketa je vključevala 3 vprašalnike, in sicer:

1. **Za samooceno asertivnosti** smo uporabili test asertivnosti (Fritchie, 1988, v Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 96). Vprašalnik z 20 postavkami ugotavlja samooceno asertivnosti, pri čemer udeleženci na 4-stopenjski lestvici označijo, v kolikšni meri posamezna trditev velja za njih.
2. Omenjeni vprašalnik smo nato ustrezno priredili, da je omogočal **ocenjevanje asertivnosti drugih** (nadrejenih ali podrejenih). Besedilo vprašalnika smo oblikovali v 3. osebi množine in ga ustrezno skrajšali za 10 postavk, in sicer iz dveh razlogov: pilotno smo vprašalnik v tretji osebi dali v reševanje nekaj osebam, ki so poročale, da svoje nadrejene/podrejene težje ocenijo na nekaterih postavkah asertivnosti, ki se nanašajo na kontekst zunaj delovnega mesta. Tako smo izločili 10 postavk, ki se nanašajo predvsem na vedenja, ki se običajno dogajajo zunaj delovnega mesta (npr. izdelek/storitev reklamirajo, ne da bi osebno napadli prodajalca). Drugi razlog za skrajšanje vprašalnika je bil v tem, da je bila celotna končna anketa dokaj dolga, zaradi česar so se nekatere osebe pri preliminarnem pilotnem reševanju pritoževale nad obsežnostjo.

V analizi dobljenih rezultatov se je sicer naknadno tudi izkazalo, da je skrajšan vprašalnik za ocenjevanje asertivnosti drugih ohranil ustrezne merske vrednosti (poglavje Rezultati, podpoglavje Zanesljivosti).

Celotno anketo smo nato v programskem orodju 1ka elektronsko zaklenili tako, da so udeleženci, ki so se v anketo prijavili kot nadrejeni, v tem vprašalniku ocenjevali izključno svoje podrejene, udeleženci, ki so se v reševanje ankete prijavili kot podrejeni, pa so ocenjevali izključno svoje nadrejene. Ker je za različne udeležence razumevanje pojma nadrejeni in podrejeni lahko različno, smo pred vprašalnikom pripisali tudi ustrezna navodila. Podrejenim smo tako pojasnili, da naj kot nadrejene ocenjujejo tiste, ki jim vsaj 1-krat mesečno dajejo navodila glede dela, in če je teh

oseb več, naj jih ocenjujejo na splošno kot skupino. Podobno smo definirali pri nadrejenih – naj svoje podrejene ocenjujejo kot skupino.

3. Za ocenjevanje zadovoljstva pri delu smo uporabili **vprašalnik Zadovoljstvo pri delu**, ki je sestavni del širšega vprašalnika za merjenje organizacijske klime **SiOK**.

SiOK je projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Leta 2001 ga je pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji, pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 3). Kot navajajo Kozlovič, Lončar in Lovenjak (2012/2013, str. 6), je celoten vprašalnik SiOK sestavljen iz štirih delov, namenjen pa je merjenju organizacijske klime in delovnega zadovoljstva. Postavk zadovoljstva pri delu je 11 in se ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici (1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pomeni zelo zadovoljen). Notranja zanesljivost (α) naj bi bila med 0,84 in 0,97 (Kozlovič, Lončar & Lovenjak, 2012/2013, str. 6).

Vprašalnik zadovoljstva meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, z delom, z neposredno nadrejenim, z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva), z možnostmi za izobraževanje, s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostjo napredovanja in s plačo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004, str. 6 in 27).

V naši raziskavi smo pri postavki »Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim« odstranili besedo »neposredno« ter nadrejene dali v množino. V vprašalniku pod točko 2 smo namreč za udeležence definirali, kaj mislimo pod pojmom nadrejeni, in izraz neposredno nadrejeni bi vnašal nejasnost. To postavko so reševali vsi podrejeni, kot dodatno pa smo jo vključili tudi za srednje vodje. Za vse nadrejene (srednji in višji vodje) pa smo dodali še dodatno postavko »Zadovoljstvo s podrejenimi«.

Na koncu ankete smo vključili še razna demografska vprašanja (spol, starost, stopnja izobrazbe ipd.) ter vprašanja, ki se nanašajo na organizacijo (sektor zaposlitve in število zaposlenih v organizaciji).

Celotno anketo smo v spletnem orodju za pripravo anket Ika elektronsko zaklenili tako, da so na začetku udeleženci morali označiti trenutni zaposlitveni status – udeleženci, ki so označili, da so brezposelni ali še šolajoči so zaključili reševanje. Nadalje so osebe označile tudi, ali so na podrejenem ali vodstvenem položaju ali pa so edini zaposleni v svoji organizaciji (brez nadrejenih/podrejenih). V zadnjem primeru so prav tako zaključili reševanje. Vodstveni udeleženci so morali tudi označiti, ali so na položaju višjega vodje (nimajo nadrejenih) ali na položaju srednjega vodje (imajo podrejene in nadrejene). Obe skupini smo v analizi obravnavali kot vodje, prav tako sta obe skupini vodij pri drugih ocenjevali asertivnost svojih podrejenih (torej srednji vodje niso ocenjevali še asertivnosti

svojih nadrejenih). Udeleženci so tudi skladno s svojim položajem odgovorili, koliko nadrejenih/podrejenih imajo.

Celotna anketa se nahaja v poglavju Priloge.

3.3.3 Metode obdelave rezultatov

Dobljene rezultate smo shranili v program SPSS in jih ustrezno uredili za obdelavo.

Najprej smo preverili zanesljivost vseh štirih vprašalnikov, in sicer vprašalnika za samooceno asertivnosti, vprašalnika za oceno asertivnosti svojih nadrejenih, vprašalnika za oceno asertivnost svojih podrejenih in vprašalnika zadovoljstva pri delu.

Ob tem naj omenimo, da so podrejeni pri vprašalniku Zadovoljstvo pri delu izpolnjevali postavko zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, vsi nadrejeni pa postavko zadovoljstva s svojimi podrejenimi. Postavki smo za analizo zanesljivosti združili v eno postavko. Srednji vodje so imeli še dodatno postavko, s katero so ocenjevali zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. Te postavke pri izračunu zanesljivosti nismo upoštevali, sicer bi imeli srednji vodje zaradi te dodatne postavke neprimerljiv rezultat z ostalimi udeleženci. Nadalje smo preverili tudi diskriminativnost postavk in ker je glavni fokus naše raziskave na podrejenih in nadrejenih, smo naredili še analizo zanesljivosti vprašalnika samoocene asertivnosti ter vprašalnika zadovoljstva pri delu, oboje ločeno za podrejene in nadrejene.

Analize smo nadaljevali z deskriptivno statistiko celotnega vzorca in rezultatov posameznih vprašalnikov. Naredili smo tudi Kolmogorov-Smirnov test normalnosti porazdelitve za vse štiri vprašalnike in za vprašalnik zadovoljstva pri delu tudi ločeno za podrejene, srednje vodje in višje vodje. Rezultati so, razen na eni od omenjenih lestvic, povsod pomembno odstopali od normalne porazdelitve, zato smo v nadaljnjih analizah uporabljali neparametrične teste.

Nadaljevali smo s preverjanjem povezav med posameznimi dejavniki, pri čemer smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Najprej smo preverjali povezave, skladno z glavno tezo magistrskega dela. Preverjali smo povezave med rezultatom v vprašalniku asertivnosti (samoocena) ter vprašalnikom zadovoljstva pri delu za vse udeležence, isto pa smo preverjali še ločeno za nadrejene in podrejene. Preverili smo tudi morebitne povezave samoocene asertivnosti s posameznimi postavkami zadovoljstva pri delu. Izvedli pa smo tudi regresijsko analizo za rezultat asertivnosti in zadovoljstva pri delu.

Nadaljevali smo s preverjanjem korelacij skladno s 1. in 2. raziskovalnim vprašanjem. Tako smo preverili korelacije med zadovoljstvom pri delu podrejenih in zaznavanjem asertivnosti pri svojih nadrejenih ter korelacije med zadovoljstvom pri delu nadrejenih in zaznavanjem asertivnosti pri svojih podrejenih.

S Spearmanovim koeficientom korelacije smo nato preverjali povezave še med nekaterimi drugimi področji, ki smo jih v raziskavi merili in raziskovali.

Z Mann-Whitneyjevim U-testom smo nato preverjali razlike med nadrejenimi in podrejenimi v izraženosti asertivnosti in zadovoljstva pri delu, skladno s 3. in 4. raziskovalnim vprašanjem. Na koncu smo preverjali tudi razlike med različnimi udeleženci še na nekaterih drugih področjih, ki smo jih preverjali z vprašalniki.

Pri vseh analizah korelacij in razlik med populacijami smo statistično pomembnost preverjali z dvosmernimi analizami.

V raziskavi smo uporabili več vprašalnikov, rezultate smo ločevali na podrejene in nadrejene, te pa še naprej na srednje in višje vodje, zato smo v izogib nejasnostim pripravili tudi ustrezno legendo, ki smo jo uporabljali pri prikazu rezultatov:

- podrejeni – delavci, ki so izključno na podrejenih položajih,
- srednji vodje – nadrejeni na srednjih vodstvenih položajih (imajo podrejene in nadrejene),
- višji vodje – nadrejeni na najvišjih vodstvenih položajih (nimajo nadrejenih),
- nadrejeni – vsi nadrejeni skupaj,
- asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- zadovoljstvo_{NADR_VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh nadrejenih skupaj,
- zadovoljstvo_{NADR_VIŠJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu višjih vodij (nimajo nadrejenih),
- zadovoljstvo_{NADR_SREDNJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu srednjih vodij (imajo nadrejene),
- zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih.

Naj poudarimo še, da smo obe skupini nadrejenih (višji in srednji vodje) v analizi obravnavali izključno kot vodje, torej srednji vodje v analizah niso bili obravnavani kot podrejeni, čeprav imajo tudi svoje nadrejene.

Več informacij o rezultatih in področjih analize se nahaja v poglavju Rezultati.

3.4 Rezultati

Anketo je v celoti rešilo 295 anketirancev, vendar smo jih nekaj od teh izločili, saj so v anketi označili, da so brezposelni, še šolajoči se ali pa so edini zaposleni v organizaciji, oziroma nimajo ne nadrejenih ne podrejenih. V raziskavo smo tako vključili 278 oseb, ki so zaposlene in pri svojem delu vodijo druge, imajo nadrejene ali pa oboje (srednji vodje), ter so odgovorile na vsa vprašanja v anketi.

3.4.1 Zanesljivost uporabljenega vprašalnika

V našem primeru imajo uporabljeni vprašalniki vrednosti koeficienta zanesljivosti (angl. *Cronbach Alpha*), predstavljene v Tabeli 6.

Tabela 6: Pregled zanesljivosti glavnih vprašalnikov

Vprašalnik	α	N	Št. postavk
Asertivnost	0,837	278	20
Asertivnost _N	0,808	180	10
Asertivnost _P	0,789	98	10
Zadovoljstvo _{VSI} ¹	0,862	278	11

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj.

V Tabeli 6 lahko vidimo podatke o zanesljivosti za vprašalnik samoocene asertivnosti (reševali vsi udeleženci), vprašalnik ocene asertivnosti svojih nadrejenih (reševali podrejeni), vprašalnik ocene asertivnosti svojih podrejenih (reševali višji in srednji vodje za podrejene) ter vprašalnik zadovoljstva pri delu (reševali vsi udeleženci).

Field (2005, str. 668) navaja, da knjige in članki pogosto obravnavajo vrednosti Cronbachove alfe med 0,7 in 0,8 kot sprejemljive. Nižje vrednosti naj bi kazale na »nezanesljive« lestvice. Kline (1999, v Field, 2005, str. 668) navaja, da je splošno sprejeta vrednost alfe 0,8 bolj primerna za razne kognitivne teste, denimo teste inteligentnosti. Za teste raznih veščin je bolj primerna meja 0,7. Kline (1999, v Field, 2005, str. 668) še

¹ Podrejeni so tudi izpolnjevali postavko zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, vsi nadrejeni pa postavko zadovoljstva s svojimi podrejenimi. Postavki smo za analizo zanesljivosti združili v eno postavko. Srednji vodje so imeli še dodatno postavko, s katero so ocenjevali zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. Te postavke pri izračunu zanesljivosti nismo upoštevali, sicer bi imeli srednji vodje zaradi te dodatne postavke neprimerljiv rezultat z ostalimi udeleženci.

nadaljuje, da ko imamo opravka z različnimi psihološkimi konstrukti, je pogosto realno pričakovati tudi vrednosti pod 0,7 zaradi raznolikosti merjenih konstruktov. O tovrstnih psiholoških konstrukti lahko govorimo tudi v primeru naše raziskave. Podobno navaja tudi Bucik (1997, str. 121), ki opisuje ravni zanesljivosti, ki jih najdemo v testnih priročnikih različnih zvrsti psiholoških testov. Navaja, da imajo razne ocenjevalne lestvice tipično oceno zanesljivosti okoli 0,65, kar naj bi bila sicer po njegovem nizka zanesljivost (Bucik, 1997, 121). Zaključimo lahko torej, da so velikosti koeficientov zanesljivosti pri vseh štirih vprašalnikih ustrezno visoke.

V poglavju Priloge podajamo dodatne tabele o diskriminativnosti posameznih postavk. Sočan (2004, str. 14) opisuje diskriminativnost postavk kot stopnjo povezanosti med odgovorom na postavko in skupnim testnim dosežkom, oziroma jo lahko obravnavamo kot napovedno veljavnost postavke glede na testni dosežek. Koeficient diskriminativnosti naj bi bil po Sočanovem mnenju (2004, str. 17) čim višji, vsaj okoli 0,25, nikakor pa ne negativen.

Na podlagi dobljenih podatkov o diskriminativnosti (objavljeni v poglavju Priloge) lahko izpostavimo naslednje:

V poglavju Priloge v Tabeli 1 vidimo, da je diskriminativnost postavk v vprašalniku samoocene asertivnosti ustrezna, razen pri dveh postavkah (Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč ($r = 0,207$) ter Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(-a) prodajalca ($r = 0,254$)), kjer je mejna. Če ti dve postavki izločimo iz vprašalnika, to ne bi bistveno vplivalo na velikost zanesljivosti.

Diskriminativnost vseh postavk v vprašalniku ocene asertivnosti svojih nadrejenih, ki so ga reševali podrejeni, je ustrezna (Tabela 2 v poglavju Priloge), saj so vse vrednosti višje od 0,25.

Diskriminativnost postavk v vprašalniku ocene asertivnosti svojih podrejenih, ki so ga reševali nadrejeni, je ustrezna, razen pri dveh postavkah (Kadar se jim ponudi izjemna priložnost, znajo uveljaviti svoje želje ($r = 0,174$) ter Če je nekdo nesramen do njih ali do drugih, mu to odkrito povejo ($r = 0,228$)), kjer je nizka ali pa mejna. Če ti dve postavki izločimo iz vprašalnika, bi se zanesljivost vprašalnika malenkostno povečala (Tabela 3 v poglavju Priloge).

V Tabeli 4 v poglavju Priloge lahko vidimo, da je diskriminativnost vseh postavk v vprašalniku Zadovoljstva pri delu ustrezna. V analizi zanesljivosti vprašalnika pri srednjih vodjih nismo upoštevali postavke Zadovoljstvo z nadrejenimi, sicer bi ta skupina zaposlenih imela višji končni rezultat zaradi ene postavke več v primerjavi z ostalimi (reševala je namreč postavko zadovoljstva s podrejenimi, ki je podrejeni niso reševali, in postavko zadovoljstva z nadrejenimi, ki je višji vodje niso reševali).

Iz dobljenih podatkov lahko zaključimo tudi, da sta vprašalnika za oceno asertivnosti svojih nadrejenih/podrejenih, ki smo ju skrajšali za 10 postavk, ohranila povsem ustrezno stopnjo zanesljivosti. Z njunim skrajšanjem torej nista nujno izgubila merskih značilnosti. Ob tem je potrebna previdnost, saj smo lahko z izločitvijo določenih postavk izločili tudi določen vsebinsko zaključen del, ki meri asertivnost. Torej vseeno obstaja možnost, da kljub ohranitvi ustrezne zanesljivosti krajši vprašalnik nima tudi enake veljavnosti (torej ni povsem nujno, da meri še vedno povsem enaka področja). Vseeno je krajša oblika vprašalnika verjetno povsem uporabna takrat, ko želimo, da udeleženec na hitro oceni asertivnost tretjih oseb in lahko uporabimo krajšo različico. Pri tem je treba poudariti, da vseh tistih postavk, ki so imele mejne vrednosti koeficienta diskriminativnosti, ni nujno treba izločiti. Lahko jih poizkusimo tudi drugače formulirati in tako izboljšati njihovo diskriminativnost.

Ker je glavni fokus naše raziskave na podrejenih in nadrejenih, smo naredili še analizo zanesljivosti vprašalnika samoocene asertivnosti ter vprašalnika zadovoljstva pri delu, oboje ločeno za podrejene in nadrejene.

Tabela 7: Pregled zanesljivosti vprašalnikov samoocene asertivnosti in zadovoljstva pri delu, ločeno glede na podrejene in nadrejene

Vprašalnik	α	N	Št. postavk
Asertivnost (samoocena pri skupini nadrejenih)	0,819	98	20
Asertivnost (samoocena pri skupini podrejenih)	0,838	180	20
Zadovoljstvo _{NADR_VSI} ²	0,846	98	11
Zadovoljstvo _{PODR}	0,856	180	11

Legenda:

- Asertivnost (samoocena pri skupini nadrejenih) – ločen prikaz samoocene asertivnosti vseh nadrejenih,
- Asertivnost (samoocena pri skupini podrejenih) – ločen prikaz samoocene asertivnosti vseh podrejenih,
- Zadovoljstvo_{NADR_VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh nadrejenih skupaj,
- Zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih.

V Tabeli 7 lahko vidimo, da je velikost koeficienta zanesljivosti pri obeh vprašalnikih, ločeno na nadrejene in podrejene, ustrezno visoka. Dodatni podatki o izračunu zanesljivosti vprašalnikov, ločenih za nadrejene in podrejene, so v poglavju Priloge. V poglavju Priloge lahko v Tabeli 5 vidimo, da je diskriminativnost postavk v primeru vprašalnika samoocene asertivnosti pri nadrejenih ustrezna, razen pri dveh postavkah (Če

² Podrejeni so tudi izpolnjevali postavko zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, vsi nadrejeni pa postavko zadovoljstva s svojimi podrejenimi. Postavki smo za analizo zanesljivosti združili v eno postavko. Srednji vodje so imeli še dodatno postavko, s katero so ocenjevali zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. Te postavke pri izračunu zanesljivosti nismo upoštevali, sicer bi imeli srednji vodje zaradi te dodatne postavke neprimerljiv rezultat z ostalimi udeleženci.

sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč ($r = 0,234$) ter Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav ($r = 0,213$)), kjer so vrednosti mejne.

Prav tako lahko v Tabeli 5 v poglavju Priloge vidimo, da je tudi diskriminativnost postavk v primeru vprašalnika samoocene asertivnosti pri podrejenih ustrezna, razen pri dveh postavkah, kjer je diskriminativnost nizka (Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč ($r = 0,185$)) ali mejna (Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(-la) prodajalca ($r = 0,245$)).

Tabela 6 v poglavju Priloge kaže, da je diskriminativnost postavk v primeru vprašalnika zadovoljstva pri delu pri nadrejenih ustrezna, razen pri dveh postavkah, kjer je nizka (Zadovoljstvo s sodelavci (0,117) in Zadovoljstvo s podrejenimi (0,183)).

Pri diskriminativnosti v primeru zadovoljstva pri delu podrejenih so vrednosti postavk ustrezne (Tabela 6 v poglavju Priloge).

3.4.2 Deskriptivne statistike za rezultate in test normalnosti

Tabela 8: Deleži nadrejenih in podrejenih v vzorcu

Status na delovnem mestu	N	Delež (%)
Višji vodje	11	4,0
Srednji vodje	87	31,3
Podrejeni	180	64,7
Skupaj	278	100,0

Legenda:

- Podrejeni – delavci, ki so izključno na podrejenih položajih,
- Srednji vodje – nadrejeni na srednjih vodstvenih položajih (imajo podrejene in nadrejene),
- Višji vodje – nadrejeni na najvišjih vodstvenih položajih (nimajo nadrejenih).

Tabela 8 kaže, da je bilo v vzorcu 98 nadrejenih, od tega 11 takšnih, ki so na najvišjem položaju in nimajo nadrejenih (višji vodje), slaba tretjina udeležencev pa je bila nadrejenih na srednjih vodstvenih položajih. V vzorcu je bilo 180 podrejenih (skoraj dve tretjini).

Tabela 9: Prikaz števila nadrejenih, ki jih imajo podrejeni

Število nadrejenih	N	Delež (%)
Eden nadrejeni	75	41,7
Dva do trije nadrejeni	91	50,6
Več kot trije nadrejeni	14	7,8
Skupaj	180	100,0

Tabela 9 kaže deleže odgovorov na vprašanje »Koliko imate nadrejenih, ki vam vsaj 1-krat mesečno dajejo navodila glede dela?«. Vidimo lahko, da ima le slabih 8 % več kot tri takšne nadrejene, ostali pa imajo od dva do tri (50,6 %) ali le enega (41,7 %).

Tabela 10: Prikaz števila podrejenih, ki jih vodijo nadrejeni v vzorcu

Število podrejenih	N	Delež (%)
1–5 podrejenih	50	51,0
6–20 podrejenih	29	29,6
21–50 podrejenih	10	10,2
51–100 podrejenih	7	7,1
Nad 100 podrejenih	2	2,0
Skupaj	98	100,0

Tabela 10 kaže deleže odgovorov na vprašanje »Koliko ljudi vodite (približno število podrejenih sodelavcev)?«. Vidimo lahko, da največ nadrejenih v vzorcu (približno polovica) vodi manjše število ljudi, in sicer 1–5 ljudi, sledijo tisti, ki jih vodijo 6–20 (29,6 %), in tako dalje, medtem ko imata le dva nadrejena nad 100 podrejenih, iz česar lahko sklepamo, da gre za zaposlena na najvišjem položaju v večjih podjetjih.

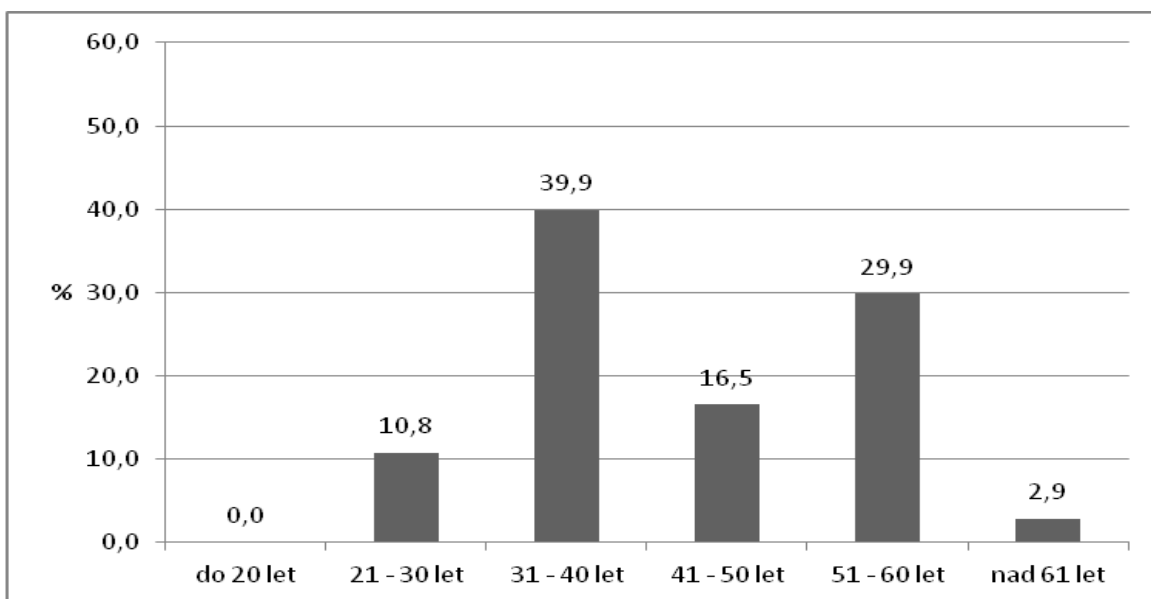
Nadaljujemo s prikazom demografskih podatkov udeležencev raziskave.

Tabela 11: Delež moških in žensk v vzorcu

Spol	N	Delež (%)
Moški	106	38,1
Ženski	172	61,9
Skupaj	278	100,0

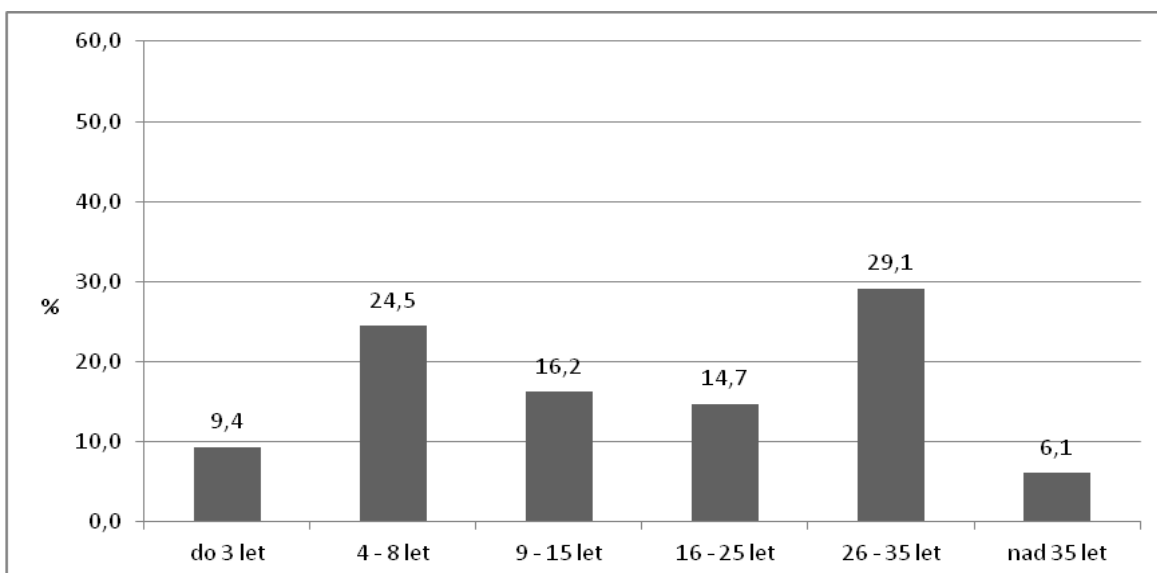
V Tabeli 11 vidimo, da je bilo v vzorcu od 278 udeležencev vključenih dobra tretjina moških oziroma slabi dve tretjini žensk.

Slika 5: Deleži udeležencev glede na starost



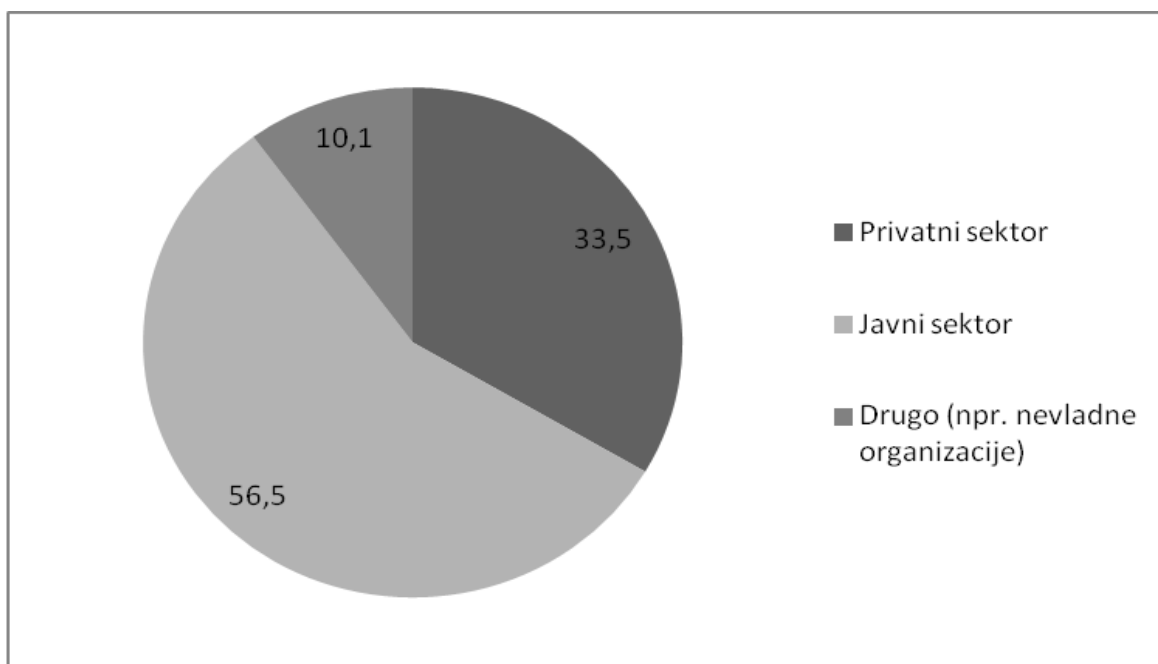
Slika 5 kaže, da jih od 278 udeležencev največ (111 udeležencev oziroma 39,9 %) spada v starostno skupino 31–40 let, sledi skupina 51–60 let (83 udeležencev oziroma 29,9 %) in tako dalje do skupine nad 61 let (8 udeležencev oziroma 2,9 %). V vzorcu ni bil nobenega udeleženca mlajšega od 20 let.

Slika 6: Deleži udeležencev glede na število dopoljenih let delovne dobe



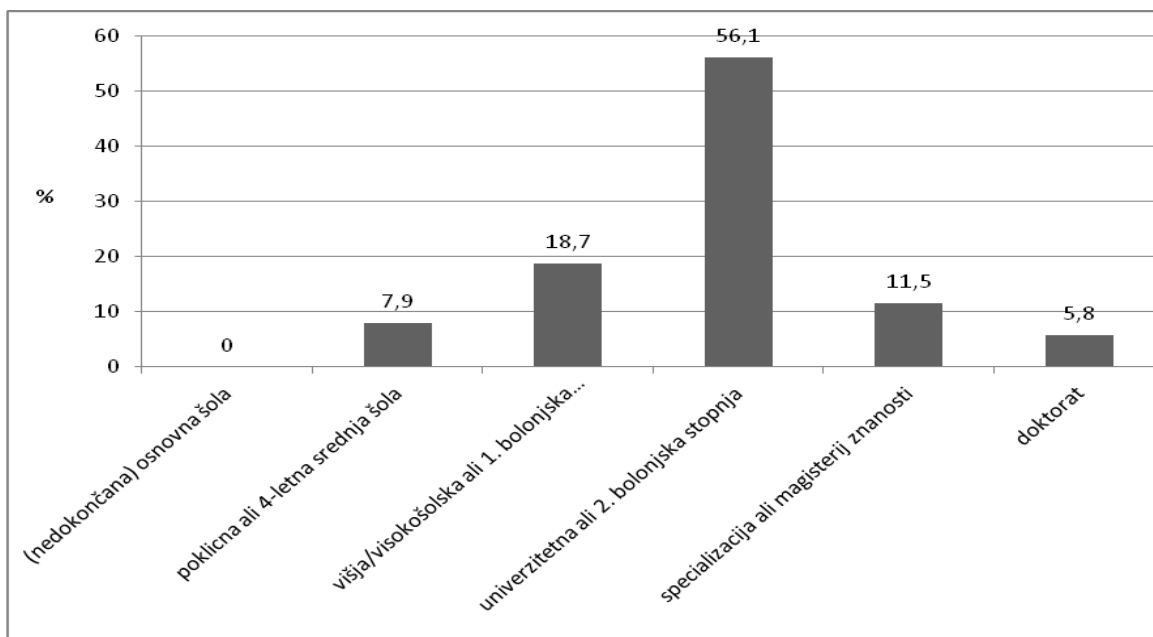
Na Sliki 6 vidimo, da ima največ udeležencev med 26 in 35 dopoljenih let delovne dobe (81 udeležencev oziroma 29,1 %). Sledijo tisti od 4 do 8 let (68 udeležencev oziroma 24,5 %), najmanj številčna pa je skupina z nad 35 leti delovne dobe (17 udeležencev oziroma 6,1 %).

Slika 7: Deleži udeležencev glede na sektor zaposlitve (v %)



Slika 7 prikazuje, da je dobra polovica (157 oziroma 56,5 %) udeležencev zaposlenih v javnem sektorju, približno tretjina (93 udeležencev) v zasebnem, ostali (28 udeležencev, oziroma 10,1 %) pa so zaposleni v raznih nevladnih organizacijah.

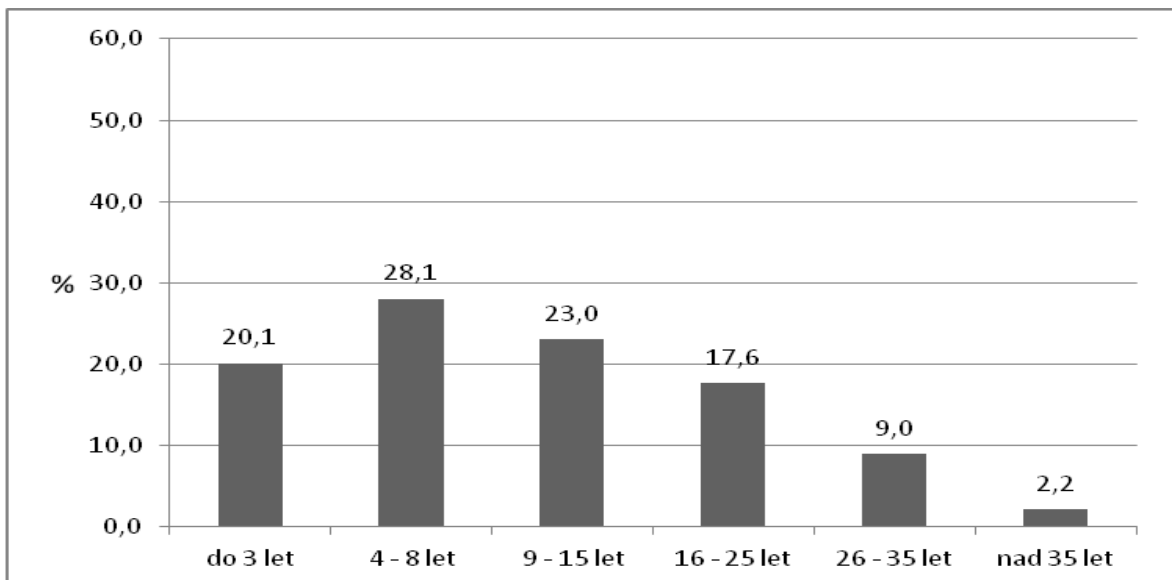
Slika 8: Izobrazba udeležencev (v %)



Slika 8 prikazuje, da ima več kot polovica udeležencev (56,1 % ali 156) univerzitetno ali 2. bolonjsko stopnjo izobrazbe. Sledijo zaposleni s 1. bolonjsko ali višjo/visokošolsko stopnjo

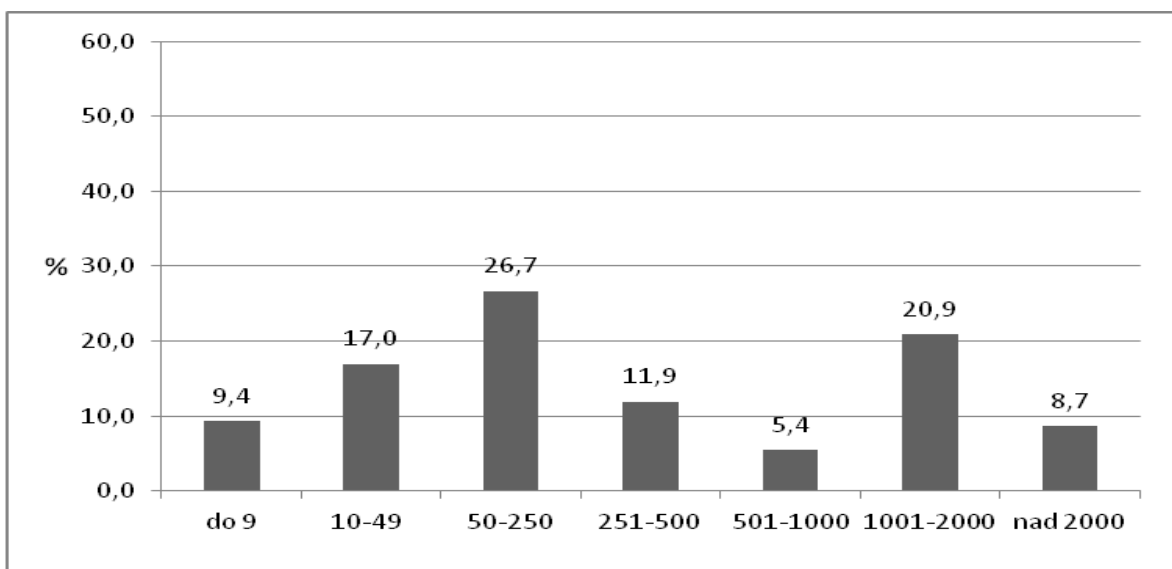
izobrazbe. V vzorcu jih je tudi 5,8 % (oziroma 16 udeležencev) z doktoratom znanosti. V vzorcu ni bilo udeležencev zgolj z dokončano ali nedokončano osnovno šolo.

Slika 9: Leta delovne dobe v trenutni organizaciji (v %)



Na Sliki 9 lahko vidimo, da je največ udeležencev v trenutni organizaciji zaposlenih 4–8 let (28,1 % oziroma 78 udeležencev). Najmanj, le 2,2 % (6 oseb), je udeležencev, ki so v trenutni organizaciji zaposleni nad 35 let.

Slika 10: Število zaposlenih v organizaciji (v %)



Slika 10 prikazuje odgovore udeležencev na vprašanje »Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?«. Glede na odgovore lahko vidimo, da jih je večina, 26,7 % oziroma 74

udeležencev, zaposlenih v organizacijah s 50–250 zaposlenih. Najmanj jih je iz organizacij s 501–1.000 zaposlenimi (5,4 % oziroma 15 oseb).

Tabela 12: Deskriptivne statistike za rezultate posameznih vprašalnikov

	N	Min.	Max.	M	SD	Asim.	Splošč.
Asertivnost	278	2,45	4,00	3,34	0,34	-0,363	-0,566
Asertivnost _N	180	1,70	4,00	3,29	0,46	-0,798	0,371
Asertivnost _P	98	2,20	4,00	3,22	0,41	-0,251	-0,281
Zadovoljstvo _{NADR_VSI}	98	1,75	5,00	3,95	0,59	-0,868	1,414
Zadovoljstvo _{NADR_VIŠJI}	11	3,73	4,82	4,44	0,30	-1,260	2,325
Zadovoljstvo _{NADR_SREDNJI}	87	1,75	5,00	3,89	0,59	-0,794	1,435
Zadovoljstvo _{PODR}	180	1,55	4,91	3,61	0,66	-0,350	-0,184
Zadovoljstvo _{VSI}	278	1,55	5,00	3,73	0,66	-0,512	0,048

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{NADR_VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh nadrejenih skupaj,
- Zadovoljstvo_{NADR_VIŠJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu višjih vodij (nimajo nadrejenih),
- Zadovoljstvo_{NADR_SREDNJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu srednjih vodij (imajo nadrejene),
- Zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj.

Tabela 12 prikazuje deskriptivno statistiko z osnovnimi podatki o rezultatih udeležencev pri posameznih vprašalnikih.

V splošnem lahko vidimo, da so imeli vsi udeleženci skupaj dokaj visoko izraženo asertivnost, saj je povprečna samoocena 3,34 (najvišja možna ocena je bila 4,00, ki je pomenila odgovor »pogosto«). Prav tako so nadrejeni dokaj visoko ocenili asertivnost svojih podrejenih (M = 3,22) in podrejeni asertivnost svojih nadrejenih (M = 3,29).

Opazimo lahko tudi, da je rezultat splošnega zadovoljstva pri delu za vseh 278 udeležencev skupaj še kar ustrezen (M = 3,73). Pri tem lahko vidimo, da je povprečno zadovoljstvo pri delu za podrejene celo nekoliko nižje od tega rezultata (M = 3,61), srednji vodje imajo višje povprečno zadovoljstvo pri delu (M = 3,89), najvišje pa imajo višji vodje (M = 4,44). Takšnih udeležencev je bilo v vzorcu sicer le 11.

Naj omenimo še, da je bila najvišja možna ocena na lestvici zadovoljstva pri delu 5,00 (»zelo zadovoljen/-a«), najnižja pa 1,00 (»zelo nezadovoljen/-a«). Rezultati podrejenih in višjih vodij se tako v povprečju nahajajo med opisoma »srednje zadovoljen/-a« in

»zadovoljen/-a«, kar niti ni zelo visok rezultat. Ta je veliko bolj izrazit pri višjih nadrejenih ($M = 4,44$), saj se njihov povprečni rezultat nahaja med odgovoroma »zadovoljen/-a« in »zelo zadovoljen/-a«. Pri tem je treba imeti v mislih, da je bilo višjih nadrejenih v vzorcu le 11, torej dokaj majhno število, kar lahko do neke mere daje izkrivljen rezultat.

Preverili smo tudi rezultate na lestvici samoocene asertivnosti, ločeno za višje vodje, srednje vodje in podrejene, in dobili rezultate, predstavljene v Tabeli 13.

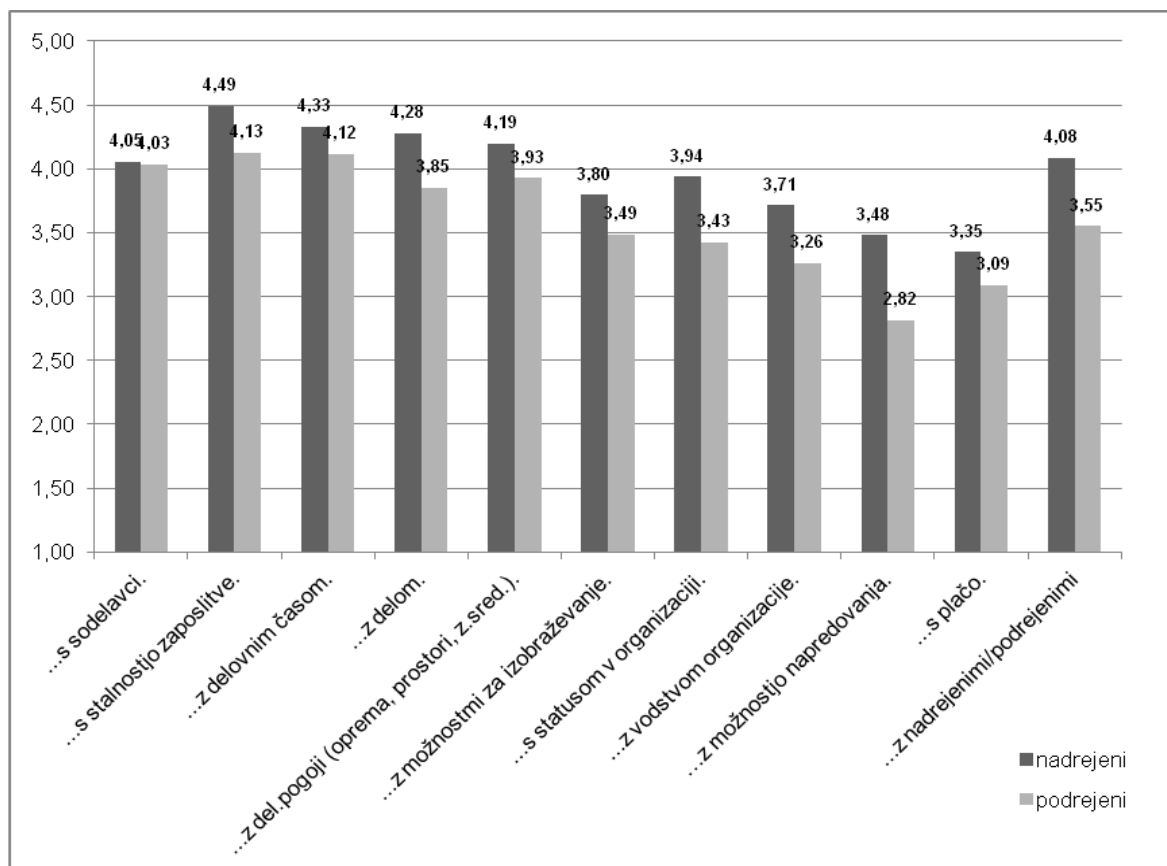
Tabela 13. Rezultati na lestvici samoocene asertivnosti za višje, srednje vodje in podrejene

	N	Min.	Maks.	M	SD	Asim.	Splošč.
Asertivnost (samoocena pri višjih vodjih)	11	3,10	3,70	3,50	0,20	-0,841	-0,226
Asertivnost (samoocena pri srednjih vodjih)	87	2,50	4,00	3,41	0,32	-0,491	-0,271
Asertivnost(samoocena pri podrejenih)	180	2,45	3,95	3,30	0,34	-0,255	-0,686

Vidimo lahko, da so imeli višji vodje najvišje izraženo povprečno samooceno asertivnosti, srednji vodje srednjo, najnižje pa je bila izražena pri podrejenih. Razlike med njimi sicer niso zelo velike (denimo med višjimi vodji in podrejenimi je razlika 0,20 točke).

V nadaljevanju sledi prikaz povprečnih izraženosti posameznih postavk v vprašalniku zadovoljstva pri delu, ločeno za vse nadrejene skupaj in podrejene. Rezultate prikazujemo zato, ker so postavke zadovoljstva med seboj precej različne oziroma merijo med seboj precej različna področja zadovoljstva pri delu.

Slika 11: Prikaz povprečnih izraženosti posameznih postavk v vprašalniku zadovoljstva pri delu, ločeno za nadrejene in podrejene



Slika 11 prikazuje, da pri vseh postavkah zadovoljstva pri delu nadrejeni izražajo višje zadovoljstvo kot podrejeni. Razlike so še posebej opazne pri postavkah zadovoljstva s podrejenimi/nadrejenimi, zadovoljstva z možnostmi napredovanja in zadovoljstva s statusom v organizaciji, kjer so povsod razlike večje od 0,5 ocene, v prid nadrejenih. Najmanjše razlike so pri zadovoljstvu s sodelavci (0,02). Pri nadrejenih je najvišje izražena postavka zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, najnižje pa zadovoljstvo s plačo. Pri podrejenih je najvišje izražena postavka zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, najnižje pa zadovoljstvo z možnostjo napredovanja. Pri tem je treba poudariti, da je ta postavka tudi edina, ki je izražena pod srednjo vrednostjo (tj. 3,00, ki pomeni srednje zadovoljen/-a). Vse ostale postavke so nad srednjo vrednostjo. Več podrobnejših podatkov o posameznih postavkah pri nadrejenih in podrejenih, tako pri vprašalnikih asertivnosti kot zadovoljstva pri delu, se nahaja v poglavju Priloge (tabele 1–4). Naj še omenimo, da analiza postavke zadovoljstva z nadrejenimi/podrejenimi vključuje ocene zadovoljstva vseh nadrejenih s podrejenimi in vseh podrejenih z nadrejenimi. Ocene zadovoljstva srednjih vodij z nadrejenimi v tej analizi nismo upoštevali iz že večkrat omenjenega razloga neprimerljivosti rezultata z ostalimi udeleženci.

Nadalje smo preverili tudi, ali so predstavljene razlike statistično pomembne.

Tabela 14: Prikaz posameznih postavk zadovoljstva pri delu, kjer se kažejo razlike med nadrejenimi in podrejenimi

Zadovoljstvo ...	M rang		U	p
	Nadr.	Podr.		
... s stalnostjo zaposlitve.	155,14	130,99	7287,5	0,008
... z delom.	162,86	126,78	6530,5	0,000
... z del. pogoji (oprema, prostori, zaščit. sredstva).	154,52	131,32	7348,0	0,014
... z možnostmi za izobraževanje.	153,30	131,99	7468,0	0,028
... s statusom v organizaciji.	164,70	125,78	6350,0	0,000
... z vodstvom organizacije.	161,85	127,33	6630,0	0,000
... z možnostjo napredovanja.	167,57	124,22	6069,5	0,000
... z nadrejenimi/podrejenimi.	163,73	126,31	6445,5	0,000

V Tabeli 14 izdvajamo tiste postavke iz vprašalnika zadovoljstva pri delu, kjer so imeli nadrejeni statistično pomembno višji rezultat od podrejenih. Vidimo lahko, da je bila to večina postavk oziroma kar 8 od 11.

Razlike so bile na vseh prikazanih postavkah pomembne na ravni tveganja 0,05, $N(\text{nadrejeni}) = 98$, $N(\text{podrejeni}) = 180$.

Nadaljevali smo s preverjanjem normalnosti porazdelitve rezultatov na posameznih lestvicah.

Tabela 15: Test normalnosti porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnov		
	D	N	Sig.
Asertivnost	0,091	278	0,000
Asertivnost _N	0,128	180	0,000
Asertivnost _p	0,130	98	0,000
Zadovoljstvo _{NADR_VIŠJI}	0,221	11	0,141
Zadovoljstvo _{NADR_SREDNJI}	0,126	87	0,002
Zadovoljstvo _{PODR}	0,083	180	0,004
Zadovoljstvo _{VSI}	0,083	278	0,000

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_p – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{NADR_VIŠJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu višjih vodij (nimajo nadrejenih),
- Zadovoljstvo_{NADR_SREDNJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu srednjih vodij (imajo nadrejene),
- Zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj.

Test normalnosti kaže, da porazdelitve rezultatov v vzorcu, razen v primeru zadovoljstva pri delu pri višjih nadrejenih, povsod drugje pomembno odstopajo od normalne porazdelitve, zato smo v vseh nadaljnjih analizah, ki smo jih izvajali, uporabljali neparametrične teste.

3.4.3 Pregled dobljenih korelacij

Vse korelacije so bile izračunane s Spearmanovim koeficientom korelacije.

Izračunali smo korelacije med glavnimi področji raziskave. Ko govorimo o velikosti korelacij, imamo lahko v pomoč denimo Sagadinovo (2003, str. 122) interpretacijo višine korelacijskega koeficienta, ki pravi, da gre pri korelacijah z vrednostmi med 0,20 in 0,40 za nizko pozitivno korelacijo (nizko, majhno pozitivno statistično povezanost), pri korelacijah z vrednostmi med 0,40 in 0,70 pa za zmerno, srednjo pozitivno korelacijo (zmerna, srednja, že bistvena pozitivna statistična povezanost).

Tabela 16: Povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu

		Asertivnost
Zadovoljstvo _{VSI}	ρ	0,357**
	N	278

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01.

Tabela 16 prikazuje povezanost rezultata v vprašalniku asertivnosti (samoocena) ter vprašalniku zadovoljstva pri delu za vseh 278 sodelujočih v raziskavi. Vidimo, da je korelacija pozitivna in statistično pomembna, torej smo **potrdili glavno tezo celotne magistrske naloge** – da so torej bolj asertivni ljudje bolj zadovoljni pri delu. Nadalje smo rezultate ločili še na podrejene in nadrejene ter preverili korelacije.

Tabela 17: Povezave med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu pri skupini podrejenih

		Asertivnost (samoocena pri skupini podrejenih)
Zadovoljstvo _{PODR}	ρ	0,257**
	N	180

Legenda:

- Asertivnost (samoocena pri skupini podrejenih) – prikaz samoocene asertivnosti vseh podrejenih,
- Zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih,
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01.

Korelacija med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu je tudi ločeno pri podrejenih statistično pomembna, torej so bolj asertivni podrejeni bolj zadovoljni pri delu.

V naslednji tabeli prikazujemo korelacijo med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu ločeno za nadrejene.

Tabela 18: Povezave med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu v skupini nadrejenih

		Asertivnost (samoocena pri skupini nadrejenih)
Zadovoljstvo _{NADR_VSI}	ρ	0,442**
	N	98
Zadovoljstvo _{NADR_VIŠJI}	ρ	0,189
	N	11
Zadovoljstvo _{NADR_SREDNJI}	ρ	0,445**
	N	87

Legenda:

- Asertivnost (samoocena pri skupini nadrejenih) – povprečna samoocena asertivnosti vseh nadrejenih,
- Zadovoljstvo_{NADR_VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh nadrejenih skupaj,
- Zadovoljstvo_{NADR_VIŠJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu višjih vodij (nimajo nadrejenih),
- Zadovoljstvo_{NADR_SREDNJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu srednjih vodij (imajo nadrejene),
- ** Korelacija je statistično pomembna na nivoju tveganja 0,01.

V tabeli 18 vidimo, da je korelacija med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu statistično pomembna tudi, če nadrejene obravnavamo ločeno. Torej lahko sklepamo, da so bolj asertivni nadrejeni tudi bolj zadovoljni pri delu. Če nadrejene ločimo na višje vodje in srednje vodje, te povezave ostajajo statistično pomembne za srednje vodje, ne pa več za višje vodje. Ti so sicer imeli zelo majhen vzorec (11 udeležencev).

Na tem mestu lahko izpostavimo še korelacije samoocene asertivnosti s posameznimi postavkami zadovoljstva pri delu za vse udeležence. Ugotovili smo, da je bila samoocena asertivnosti statistično pomembno pozitivno povezana s skoraj vsemi postavkami zadovoljstva pri delu (Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve ($\rho = 0,227$), Zadovoljstvo z delom ($\rho = 0,296$), Zadovoljstvo z delovnimi pogoji ($\rho = 0,185$), Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje ($\rho = 0,259$), Zadovoljstvo s statusom v organizaciji ($\rho = 0,296$), Zadovoljstvo z vodstvom organizacije ($\rho = 0,260$), Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja ($\rho = 0,309$), Zadovoljstvo s plačo ($\rho = 0,189$), Zadovoljstvo s podrejenimi pri vseh vodjih ($\rho = 0,323$; $N = 98$), Zadovoljstvo z nadrejenimi pri podrejenih delavcih ($\rho = 0,219$; $N = 180$), Zadovoljstvo z nadrejenimi pri srednjih vodjih ($\rho = 0,230$; $N = 87$)). Vse omenjene korelacije so statistično pomembne na ravni tveganja 0,01, razen slednje postavke (Zadovoljstvo z nadrejenimi pri srednjih vodjih), kjer je korelacija pomembna na ravni tveganja 0,05.

Zanimalo nas je še, ali asertivnost v splošnem vpliva na zadovoljstvo pri delu, kar smo preverili z regresijsko analizo za vse udeležence raziskave ($N = 278$).

Tabela 19: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	0,336 ^a	0,113	0,110	0,61903

Legenda: a Prediktor: povprečna samoocena asertivnosti

Vidimo, da asertivnost lahko pojasni 11,3 % variabilnosti zadovoljstva pri delu oziroma da preostalih 88,7 % variabilnosti zadovoljstva pri delu ne moremo pojasniti z asertivnostjo in nanj vplivajo tudi drugi dejavniki. Pri interpretaciji je treba biti previden, saj smo ugotovili, da porazdelitve rezultatov v vzorcu pomembno odstopajo od normalne porazdelitve.

Naš model regresije v splošnem statistično pomembno pojasnjuje zadovoljstvo pri delu ($F = 35,103$; stat. pomembnost = 0,000).

V Tabeli 20 lahko vidimo, da če se prediktor (asertivnost) poveča za eno enoto, se bo povprečno zadovoljstvo pri delu (odvisna spremenljivka) povečalo za 0,658 enote. Glede na statistično pomembnost lahko sklepamo, da asertivnost statistično pomembno pojasnjuje zadovoljstvo pri delu.

Tabela 20: Regresijski koeficienti

Model	Nestandardiziran koeficient		Standardiziran koeficient	t	Stat. pom.
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	1,530	0,373	0,336	4,103	0,000
Asertivnost	0,658	0,111		5,925	0,000

Nadaljevali smo s preverjanjem korelacij skladno s 1. in 2. raziskovalnim vprašanjem. Tako smo preverili korelacije med zadovoljstvom pri delu podrejenih in zaznavanjem asertivnosti pri svojih nadrejenih ter korelacije med zadovoljstvom pri delu nadrejenih in zaznavanjem asertivnosti pri svojih podrejenih.

Tabela 21: Povezave med zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih in zadovoljstvom pri delu podrejenih

		Asertivnost _N
Zadovoljstvo _{PODR}	ρ	0,460 ^{**}
	N	180

Legenda:

- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Zadovoljstvo_{PODR} – povprečno zadovoljstvo pri delu podrejenih,
- ** Korelacija je statistično pomembna na nivoju tveganja 0,01.

V Tabeli 21 prikazujemo rezultate, skladno s 1. raziskovalnim vprašanjem. Preverjali smo povezave med oceno asertivnosti svojih nadrejenih (zaznava izraženosti asertivnosti svojih nadrejenih, ki so jo podali izključno podrejeni) ter zadovoljstvom pri delu podrejenih. Vidimo lahko, da so te povezave statistično pomembne in pozitivne. Torej lahko sklepamo, da se **zadovoljstvo podrejenih povezuje s tem, koliko asertivnosti zaznavajo pri svojih nadrejenih**, in sicer **bolj kot podrejeni zaznavajo svoje nadrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. S tem smo odgovorili na naše 1. raziskovalno vprašanje.**

Tabela 22: Povezave med zaznavanjem asertivnosti pri podrejenih in zadovoljstvom pri delu nadrejenih

		Asertivnost _p
Zadovoljstvo _{NADR_VSI}	ρ	0,242 [*]
	N	98
Zadovoljstvo _{NADR_VIŠJI}	ρ	0,364
	N	11
Zadovoljstvo _{NADR_SREDNJI}	ρ	0,326 ^{**}
	N	87

Legenda:

- Asertivnost_p – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{NADR_VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh nadrejenih skupaj,
- Zadovoljstvo_{NADR_VIŠJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu višjih vodij (nimajo nadrejenih),
- Zadovoljstvo_{NADR_SREDNJI} – povprečno zadovoljstvo pri delu srednjih vodij (imajo nadrejene),
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01,
- * Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,05.

V Tabeli 22 prikazujemo rezultate, s katerimi smo preverili povezave med oceno asertivnosti svojih podrejenih (zaznava izraženosti asertivnosti svojih podrejenih, ki so jo podali nadrejeni) in zadovoljstvom pri delu nadrejenih. Rezultate smo prikazali za vse nadrejene skupaj ter še ločeno za višje vodje in srednje vodje. Ugotovili smo, da v primeru

zadovoljstva pri delu pri vseh nadrejenih skupaj obstajajo statistično pomembne pozitivne povezave med zaznavanjem asertivnosti pri svojih podrejenih in zadovoljstvom pri delu nadrejenih. Torej bolj kot nadrejeni zaznavajo svoje podrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. Če ločimo nadrejene v 2 skupini – višje in srednje vodje, vidimo, da povezave v primeru višjih vodij niso statistično pomembne. Vseeno se kaže pozitiven trend povezanosti tudi pri njih, potrebno pa je tudi izpostaviti, da je bilo višjih vodij v vzorcu malo (11, srednjih vodij pa 87). Pri srednjih vodjih pa se pokažejo statistično pomembne povezave med zadovoljstvom pri delu in zaznavanjem asertivnosti pri svojih podrejenih.

Glede na splošen rezultat vseh nadrejenih lahko rečemo, da smo odgovorili **tudi na naše 2. raziskovalno vprašanje – zadovoljstvo pri delu nadrejenih se povezuje s tem, koliko asertivnosti zaznavajo pri svojih podrejenih – bolj kot zaznavajo svoje podrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu.** Izjema so višji vodje, kjer statistično pomembnih povezav ni, če bi bil njihov vzorec večji, pa bi tovrstne povezave morda odkrili tudi pri njih. Nato smo s Spearmanovim koeficientom korelacije preverjali povezave še med nekaterimi drugimi področji, ki smo jih v raziskavi merili in raziskovali.

Tabela 23: Povezave med nekaterimi drugimi področji raziskave ter asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu

		Asertivnost	Asertivnost _N	Asertivnost _P	Zadovoljstvo _{VSI}
Koliko imajo nadrejenih	ρ	-0,057	-0,046		-0,067
	N	180	180	0	180
Koliko imajo podrejenih	ρ	0,212*		0,008	0,105
	N	98	0	98	98
Starost	ρ	0,118*	-0,058	-0,039	0,123*
	N	278	180	98	278
Delovna doba	ρ	0,132*	-0,059	-0,038	0,162**
	N	278	180	98	278
Izobrazba	ρ	0,081	-0,030	0,148	0,090
	N	278	180	98	278
Leta v trenutni organizaciji	ρ	0,128*	-0,020	-0,125	0,063
	N	278	180	98	278
Št. zaposlenih v organizaciji	ρ	0,012	0,135	-0,057	-0,070
	N	278	180	98	278

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01,
- * Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,05.

V Tabeli 23 vidimo, da se samoocena asertivnosti statistično pomembno pozitivno povezuje s številom podrejenih, ki jih imajo vsi nadrejeni, ter pri vseh udeležencih s starostjo, z delovno dobo ter s številom let v trenutni organizaciji. Torej starejši kot so zaposleni, več delovne dobe, kot imajo, in več let, kot so v določeni organizaciji, bolj so asertivni. Pri tem so tisti nadrejeni, ki imajo več podrejenih, tudi bolj asertivni. Obenem so starejši zaposleni in tisti, ki imajo več let delovne dobe, tudi bolj zadovoljni pri delu.

Ob tem velja omeniti, da gre pri starosti in delovni dobi do neke mere za podobno dimenzijo. Ostale povezave niso bile statistično pomembne. Nadaljevali smo s preverjanjem morebitnih povezav med samooceno asertivnosti in oceno asertivnosti svojih nadrejenih/podrejenih.

Tabela 24: Povezanost samoocene asertivnosti in ocene asertivnosti nadrejenih/podrejenih

		Asertivnost _N	Asertivnost _P
Asertivnost	ρ	0,306**	0,363**
	N	180	98

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01.

Vidimo, da obstaja statistično pomembna povezanost med samooceno asertivnosti in zaznavanjem asertivnosti svojih nadrejenih oziroma podrejenih. Torej bolj kot so nadrejeni asertivni, bolj zaznavajo svoje podrejene kot asertivne in bolj kot so podrejeni asertivni, bolj zaznavajo svoje nadrejene kot asertivne.

Udeležence smo ločili še po spolu in preverili povezave med samooceno asertivnosti in zadovoljstvom pri delu ter še nekaterimi področji.

Tabela 25: Pregled povezav med nekaterimi področji glede na spol

			Asertivnost	Zadovoljstvo _{VSI}
Moški	Asertivnost	ρ	1,000	0,305**
		N	106	106
	Zadovoljstvo _{VSI}	ρ	0,305**	1,000
		N	106	106
	Starost	ρ	-0,038	-0,077
		N	106	106
	Asertivnost _N	ρ	0,309*	0,370**
		N	61	61
	Asertivnost _P	ρ	0,462**	0,292
		N	45	45
Ženske	Asertivnost	ρ	1,000	0,370**
		N	172	172
	Zadovoljstvo _{VSI}	ρ	0,370**	1,000
		N	172	172
	Starost	ρ	0,195*	0,228**
		N	172	172
	Asertivnost _N	ρ	0,292**	0,486**
		N	119	119
	Asertivnost _P	ρ	0,315*	0,200
		N	53	53

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Asertivnost_N – povprečna ocena asertivnosti svojih nadrejenih (oceno so podali le podrejeni),
- Asertivnost_P – povprečna ocena asertivnosti svojih podrejenih (oceno so podali vsi nadrejeni),
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo,
- ** Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,01,
- * Korelacija je statistično pomembna na ravni tveganja 0,05.

V Tabeli 25 lahko vidimo, da se ločeno glede na spol pri moških kaže statistično pomembna pozitivna povezanost samoocene asertivnosti z: zadovoljstvom pri delu, zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih ter zaznavanjem asertivnosti pri podrejenih. Vidimo, da obstaja negativna korelacija s starostjo, vendar ni statistično pomembna. V primeru zadovoljstva pri delu se pri moških kažejo statistično pomembne povezave, poleg že omenjene samoocene asertivnosti, tudi z zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih. Kažejo se tudi negativne povezave s starostjo, ki pa niso statistično pomembne.

Pri ženskah se samoocena asertivnosti statistično pomembno pozitivno povezuje z vsemi področji – z zadovoljstvom pri delu, s starostjo, z zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih

in podrejenih. Pri ženskah se zadovoljstvo pri delu, poleg omenjene asertivnosti, povezuje tudi s starostjo ter z zaznavanjem asertivnosti pri nadrejenih.

Nadalje smo se lotili preverjanja razlik med posamezniki skupinami udeležencev.

3.4.4 Preverjanje razlik med posameznimi skupinami

Tabela 26: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med nadrejenimi in podrejenimi v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu

Področje ugotavljanja razlik	M		SD		U	p
	Nadr.	Podr.	Nadr.	Podr.		
Asertivnost	68,49	65,97	6,26	6,78	6908,50	0,003*
Zadovoljstvo _{VSI}	3,95	3,61	0,59	0,66	6041,00	0,000*

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- Nadrejeni – vsi nadrejeni skupaj (N=98),
- Podrejeni – delavci, ki so izključno na podrejenih položajih (N=180),
- * Razlika je pomembna na ravni tveganja 0,05.

Iz Tabele 26 lahko razberemo, da so **nadrejeni statistično pomembno bolj asertivni, prav tako pa tudi bolj zadovoljni pri delu v primerjavi s podrejenimi. S tem smo tudi odgovorili na naše 3. in 4. raziskovalno vprašanje, ali obstajajo razlike med nadrejenimi in podrejenimi v tem, koliko so asertivni in koliko so zadovoljni pri delu.**

Na Sliki 11 in v Tabeli 14 smo v predhodnih poglavjih tudi bolj podrobno prikazali, pri katerih postavkah zadovoljstva pri delu so nadrejeni statistično pomembno bolj zadovoljni od podrejenih (teh postavk je bilo sicer kar 8 od 11).

Nadaljevali smo s preverjanjem še nekaterih razlik med skupinami udeležencev.

Tabela 27: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med moškimi in ženskami v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu

Področje ugotavljanja razlik	M		SD		U	p
	Moški	Ženske	Moški	Ženske		
Asertivnost	67,88	66,23	6,45	6,79	7847,50	0,051
Zadovoljstvo _{VSI}	3,84	3,66	0,65	0,65	7635,00	0,023*

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- * Razlika je pomembna na ravni tveganja 0,05.

V Tabeli 27 lahko vidimo, da se med moškimi in ženskami kažejo statistično pomembne razlike v zadovoljstvu pri delu, kjer moški izražajo višje zadovoljstvo. Pri samooceni asertivnosti sicer ni statistično pomembne razlike med spoloma, je pa vrednost zelo mejna in se kaže tendenca k razlikam v korist moških. Moških v vzorcu je bilo 106, žensk pa 172.

Odločili smo se, da nadalje preverimo tudi razlike med spoloma v asertivnosti in zadovoljstvu pri delu, ločeno za nadrejene in podrejene.

Tabela 28: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med moškimi in ženskami v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu, glede na podrejenost/nadrejenost

Področje ugotavljanja razlik		M		SD		U	p
		Moški	Ženske	Moški	Ženske		
Nadrejeni	Asertivnost	69,53	67,60	5,44	6,81	1016,50	0,209
	Zadovoljstvo _{VSI}	4,01	3,90	0,61	0,57	1078,00	0,414
Podrejene	Asertivnost	66,66	65,61	6,89	6,72	3306,50	0,328
	Zadovoljstvo _{VSI}	3,72	3,55	0,66	0,66	3115,00	0,120

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj,
- Nadrejeni – vsi nadrejeni skupaj,
- Podrejene – delavci, ki so izključno na podrejenih položajih.

Če so se v Tabeli 27 pokazale razlike med spoloma v zadovoljstvu pri delu ter so se nakazovale možne razlike pri samooceni asertivnosti, v Tabeli 28 vidimo, da če moške in ženske ločimo še na podrejene in nadrejene, med moškimi in ženskami ni več razlik v

zadovoljstvu pri delu, prav tako se rezultati ne gibljejo niti blizu razlik med spoloma v samooceni asertivnosti.

Rezultate v tabelah 27 in 28 lahko pojasnimo s tem, da so bile v vzorcu žensk večinoma podrejene udeleženke (N podrejenih žensk je 119, N nadrejenih žensk pa 53), v vzorcu moških pa so bili udeleženci podrejenih in nadrejenih bolj enakomerno porazdeljeni (N podrejenih moških je 61, N nadrejenih moških pa 45). Iz zapisanega sklepamo, da če primerjamo samo razlike med spoloma, k razlikam v zadovoljstvu pri delu verjetno prispeva predvsem dejstvo, da so ženske vprašalnik večinoma reševale v vlogi podrejene, kar je prispevalo k razlikam (do razlik je namreč prišlo med podrejenimi in nadrejenimi tako na področju asertivnosti kot zadovoljstva pri delu – pri obeh v korist nadrejenih (Tabela 26)).

Nadalje smo se odločili preveriti še razlike med javnim in zasebnim sektorjem v samooceni asertivnosti in zadovoljstvu pri delu.

Tabela 29: Mann-Whitneyjev U-test za preverjanje razlik med javnim in zasebnim sektorjem v asertivnosti (samoocena) in zadovoljstvu pri delu

Področje ugotavljanja razlik	M		SD		U	p
	Javni sektor	Zasebni sektor	Javni sektor	Zasebni sektor		
Asertivnost	66,78	67,27	7,08	6,45	7077,50	0,686
Zadovoljstvo _{VSI}	3,72	3,77	0,62	0,72	6794,00	0,359

Legenda:

- Asertivnost – povprečna samoocena asertivnosti,
- Zadovoljstvo_{VSI} – povprečno zadovoljstvo pri delu vseh udeležencev skupaj.

V Tabeli 29 lahko vidimo, da če primerjamo javni in zasebni sektor, je izraženost samoocene asertivnosti in zadovoljstva pri delu nekoliko višja v zasebnem sektorju, vendar v obeh primerih razlike niso statistično pomembne. V raziskavi je bilo iz javnega sektorja 157 udeležencev, iz zasebnega pa 93 udeležencev.

3.5 Razprava in priporočila za nadaljnje raziskovanje

V tem poglavju se osredotočamo na glavne ugotovitve, do katerih smo prišli skladno z nameni raziskave, povzemamo pa tudi pomembnejše ugotovitve, ki smo jih dodatno odkrili. Naše rezultate primerjamo z različnimi preteklimi raziskavami s podobnih področij ter navajamo možna pojasnila rezultatov.

3.5.1 Povezave asertivnosti in zadovoljstva pri delu

Glavno tezo magistrskega dela, da so bolj asertivni ljudje bolj zadovoljni pri delu, smo z rezultati potrdili. Dodatno smo ugotovili, da so bolj asertivni podrejeni tudi bolj zadovoljni pri delu. Ugotovili smo tudi, da so bolj asertivni nadrejeni bolj zadovoljni pri delu, če smo nadrejene upoštevali kot celoto. Ko smo nadrejene ločili na višje vodje in srednje vodje, so povezave ostale statistično pomembne za srednje vodje, ne pa več za višje vodje, ki so sicer imeli zelo majhen vzorec (11 udeležencev).

Do podobnih ugotovitev kot v naši raziskavi sta prišla že Rabin in Zelner (1992, str. 17), ki sta proučevala splošno asertivno vedenje, situacijsko asertivnost (vezano na delovno okolje delavcev, zaposlenih v socialnem varstvu oziroma človeški oskrbi), jasnost vloge na delovnem mestu in zadovoljstvo pri delu. Ugotovila sta, da se je zadovoljstvo pri delu statistično pomembno pozitivno povezovalo s splošnim asertivnim vedenjem in situacijsko asertivnostjo. Splošno asertivno vedenje in situacijska asertivnost sta bili tudi, pričakovano, statistično pomembno pozitivno povezani (Rabin & Zelner, 1992, str. 25–28).

Rabin in Zelner (1992, str. 26–27) sta ugotovila tudi, da se leta delovnih izkušenj statistično pomembno povezujejo s splošnim asertivnim vedenjem, situacijsko asertivnostjo ter z zadovoljstvom pri delu, nista pa odkrila povezav med temi tremi pojmi in starostjo. Z regresijsko analizo sta ugotovila tudi, da je situacijska asertivnost pomemben prediktor zadovoljstva pri delu, vendar pa so bila najmočnejši prediktor zadovoljstva pri delu prav leta delovnih izkušenj. Avtorja navajata, da glede na to, da obstajajo povezave med leti delovnih izkušenj in obema oblikama asertivnosti, sklepata, da dlje kot zaposleni deluje na nekem področju, bolj asertiven postane in obenem tudi bolj zadovoljen pri delu (Rabin & Zelner, 1992, str. 28). Več o povezavah let delovnih izkušenj z zadovoljstvom pri delu in asertivnostjo pojasnjujemo v naslednjih poglavjih.

Tudi mi smo ugotovili, da je asertivnost pomemben prediktor zadovoljstva pri delu in da lahko pojasni 11,3 % variabilnosti zadovoljstva pri delu.

Do podobnih rezultatov kot v naši raziskavi, pozitivnih povezav med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu, so prišli denimo tudi Lounsbury et al. (2003, str. 301) v raziskavi, kjer so proučevali povezave osebnostnih lastnosti z zadovoljstvom pri delu in s splošnim

kariernim zadovoljstvom. Odkrili so pozitivno povezanost asertivnosti z zadovoljstvom pri delu in splošnim kariernim zadovoljstvom za celoten vzorec udeležencev kot tudi posebej znotraj večine poklicnih skupin, vključenih v raziskavo. V drugi raziskavi so Lounsbury et al. (2008, str. 351) raziskovali osebnostne lastnosti in karierno zadovoljstvo kadrovskih delavcev. Ugotovili so, da se asertivnost statistično pomembno pozitivno povezuje z njihovim kariernim zadovoljstvom. Karierno zadovoljstvo je sicer širši pojem, vendar predstavlja zadovoljstvo pri delu enega od njegovih segmentov in prispeva k splošnemu kariernemu zadovoljstvu (Lounsbury et al., 2003, str. 289). V tretji raziskavi, ki so jo izpeljali Lounsbury et al. (2011, str. 53), pa so ugotavljali razlike v izraženosti osebnostnih lastnosti znanstvenikov in neznanstvenikov ter njihove povezave s kariernim zadovoljstvom. Na vzorcu znanstvenikov, kjer so te povezave preiskovali, se je tudi pokazala statistično pomembna povezanost med asertivnostjo in kariernim zadovoljstvom.

Steele in Plenty (2015, str. 306–310) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se je zadovoljstvo pri delu statistično pomembno pozitivno povezovalo z zadovoljstvom s komunikacijo (v smislu prejetih informacij, potrebnih za delo) in s komunikacijskimi kompetencami. Povezave so veljale tako pri nadrejenih kot podrejenih. Med nadrejenimi in podrejenimi sicer ni bilo razlik v zadovoljstvu pri delu in zadovoljstvu s komunikacijo.

Zaključimo lahko torej, da so bila naša pričakovanja o pozitivnih povezavah asertivnosti in zadovoljstva pri delu upravičena. Sklepamo lahko, da je asertivnost pomembna za zadovoljstvo pri delu. Povsem verjetno je, da si s pomočjo asertivnosti tako nadrejeni kot podrejeni ustvarijo ali izborijo določene pogoje in okoliščine pri delu, zaradi česar so bolj zadovoljni. Morda že tudi asertivna naravnost zaposlenih povečuje zadovoljstvo pri delu, saj se postavijo zase in za svoje pravice, komunicirajo odprto in spoštujejo pravice drugih, čeprav morda vedno ne dosežejo želenih izidov.

Za skupino 11 zaposlenih višjih vodij sicer povezave niso bile statistično pomembne. Razlog je lahko ta, da je bila ta skupina zelo majhna in če bi imeli vzorec večji za vsaj nekaj 10 udeležencev, bi se tovrstne povezave morda pokazale tudi pri njih. Ker pa gre za najvišje vodje, torej nadrejene, ki so na najvišjem položaju v svoji organizaciji, morda pri njih asertivnost tudi ne igra tako pomembne vloge oziroma na zadovoljstvo pri delu na tako visokem položaju vplivajo nekateri drugi dejavniki. Vzorec je tudi premajhen, da bi na njem lahko izvedli dodatne veljavne statistične izračune.

V prihodnje bi bilo zanimivo izpeljati nadaljnje raziskave, ki bi podrobno proučevale vzroke povezav med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu pri vseh skupinah udeležencev, saj o njih lahko le sklepamo na podlagi značilnosti obeh pojmov in ugotovitev preteklih raziskav.

3.5.2 Zaznavanje asertivnosti svojih nadrejenih ali podrejenih ter zadovoljstvo pri delu

V raziskavi smo tudi odgovorili na prvo raziskovalno vprašanje in ugotovili, da bolj kot podrejeni zaznavajo svoje nadrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. Prav tako smo odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje, s tem, ko smo ugotovili, da se zadovoljstvo pri delu nadrejenih povezuje s tem, koliko asertivnosti zaznavajo pri svojih podrejenih – bolj kot svoje podrejene zaznavajo kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. Izjema so bili višji vodje, kjer statistično pomembnih povezav ni bilo, kazal pa se je enak trend. Če bi bil njihov vzorec večji (bilo jih je le 11), bi tovrstne povezave morda odkrili tudi pri njih.

Kako se asertivnost nadrejenih povezuje z zadovoljstvom podrejenih, lahko pojasnimo s številnimi ugotovitvami o asertivnih vodjih in njihovem vplivu na podrejene.

V uvodu smo omenili raziskavo avtorjev Petit, Goris in Vaught (1997, str. 81), ki poročajo, da komunikacija (običajno izmerjena prek več dimenzij) igra ključno vlogo pri zadovoljstvu pri delu. Kako zaposleni zaznava komunikacijski stil nadrejenega, kredibilnost in vsebino in kako zaznava komunikacijski sistem celotne organizacije, bo do neke mere vplivalo na to, kolikšna bo količina zadovoljstva pri delu zaposlenega. Večkrat pa smo omenili, da je ena od značilnosti asertivne komunikacije jasnost in neposrednost sporočil in ena od značilnosti asertivnih vodij je razumljivo in neposredno komuniciranje.

Tudi Davar (1999, v Mahmoudirad, Ahmadi, Vanaki & Hajizadeh, 2009, str. 121) pravi, da je asertivnost ključna vrlina vsakega vodje in da so za asertivne vodje značilne zmožnosti, da samozavestno zastopajo svoje osebne potrebe ter potrebe skupine na učinkovit način. V uvodu smo že omenili navedbe William Croom Associates (1998), ki poudarjajo, da asertivni vodje uporabljajo svoje vedenje pri maksimiranju svojih zmožnosti doseganja poslovnih rezultatov in razvijanja ljudi, s katerimi delajo. Asertivni vodje so učinkovitejši v oblikovanju in spreminjanju vedenja ostalih zato, ker jasno opišejo vedenje in njegove posledice, usmerijo povratno informacijo in opažanja na ustrezno osebo, izkoristijo pravi trenutek za povratno informacijo, zaznajo, kdaj je primerno spodbujati, podati neposredno dejansko opažanje ali navodila, da se dosežejo rezultati ipd. (William Croom Associates, 1998). Ponovno lahko tudi povzamemo Shaw in Rutledgea (1976, str. 9), ki poudarjata, da je podoba asertivnega posameznika skoraj povsem skladna s podobo učinkovitega managerja, ki je jasen glede ciljev in namenov, pripravljen in zmožen soočiti se s konfliktom, sprejemati težke odločitve in reči »ne« brez občutka krivde, zadrege ali omahovanja.

Tudi Ames in Flynn (2007, str. 307) sta v eni od svojih študij, znotraj katere sta izvedla 3 raziskave, ugotovila, da so tisti, ki imajo zelo nizko (pasivni, op. avtorja) ali zelo visoko izraženo asertivnost (agresivni, op. avtorja), v splošnem zaznani kot manj učinkoviti vodje.

Nadalje sta na podlagi ugotovitev nizko izraženo asertivnost povezala tudi z zmanjšanim doseganjem ciljev (instrumentalni rezultat) ter visoko asertivnost (agresivnost) s poslabšanjem odnosov z drugimi. Steele in Plenty (2015, str. 298) pa v svoji raziskavi omenjata različne navedbe avtorjev, ki poudarjajo pomen komunikacije vodij na zadovoljstvo pri delu zaposlenih. Npr. Berman in Hellweg (1989, v Steele & Plenty, 2015, str. 298) sta ugotovila pozitivno povezanost med komunikacijskimi kompetencami nadrejenih in tem, koliko zadovoljstva s svojim vodjem so zaznavali zaposleni. Madlock (2008, v Steele & Plenty, 2015, str. 298) je ugotovil, da komunikacijske kompetence nadrejenih prispevajo 68 % variance zadovoljstva s komunikacijo pri podrejenih ter okoli 18 % variance zadovoljstva pri delu podrejenih.

Glede povezav zadovoljstva pri delu nadrejenih in asertivnosti njihovih podrejenih pa prav tako najdemo številne navedbe, ki pojasnjujejo takšne povezave.

Garner (2012, str. 43) denimo poudarja, da asertivni zaposleni vedo, da imajo na delovnem mestu pravice in tudi dolžnosti. Svoje pravice zahtevajo po mirni poti in izpolnjujejo svoje odgovornosti tako, da po najboljših močeh prispevajo v svojem timu. Tudi Fritchie (1988, v Možina et al., 2004, str. 424–425) navaja nekatere koristi asertivnosti, tako za posameznika kot za celotno podjetje. Za posameznika izpostavlja zlasti to, da so z uporabo asertivnosti ljudje bolj zadovoljni s seboj, povečujejo svojo učinkovitost in lažje dosegajo cilje, bolje obvladujejo konflikte in druge težje situacije ter lahko občutno zmanjšajo stopnjo stresa na delovnem mestu. Asertivni zaposleni komunicirajo bolj neposredno, manj je skritih namenov v komunikaciji, konflikte in probleme rešujejo v zgodnejših fazah, vse to pa veča uspešnost in ugled podjetja.

Chakraborty (2009, str. 13–14) navaja, da asertivno vedenje posamezniku v organizaciji pogosto omogoča, da doseže izjemne rezultate, ki so se sicer zdeli zelo malo mogoči. Pomaga mu pridobiti neomajno podporo in sodelovanje sodelavcev, podrejenih in nadrejenih s tem, da postanejo zavezniki.

Kacmar et al. (2003, v Geertshuis, Morrison, & Cooper-Thomas, 2015, str. 230) pa so ugotovili, da se učinek, ki ga ima izmenjava komunikacije med vodji in podrejenimi na rezultate, poveča, če je frekvenca komunikacije večja. Ko nadrejeni dojemajo komunikacijo kot prijetno, bodo podrejenim nudili tudi bolj uporabne informacije, ki bodo posledično povečale rezultate oziroma uspešnost ali pa vsaj oceno uspešnosti. Če pa je komunikacija med obema stranema neprijetna, bo vodja manj verjetno nudil ustrezne napotke podrejenim in narava odnosa se lahko odrazi v negativnih reakcijah, kar lahko vpliva na rezultate.

Če povzamemo zapisano, lahko glede naših rezultatov sklepamo, da so podrejeni bolj zadovoljni pri delu, ko zaznavajo, da njihovi vodje komunicirajo asertivno, vodijo, delegirajo naloge in nasploh delujejo asertivno. Verjetno z asertivnim ravnanjem nadrejeni

do neke mere ustvarjajo prijetnejše okolje ter lažje in spodbudnejše pogoje za delo, zaradi česar so podrejeni bolj zadovoljni pri delu. Enako lahko sklepamo, da podrejeni s svojim asertivnim ravnanjem ustvarjajo določene pogoje in okolje, da je z njimi lažje sodelovati in jih voditi, zaradi česar so nadrejeni bolj zadovoljni, ko svoje podrejene zaznavajo kot asertivne.

Le pri višjih vodjih ni bilo statistično pomembnih povezav med njihovim zadovoljstvom pri delu in asertivnostjo njihovih podrejenih. Kazal se je sicer pozitiven trend in če bi bil njihov vzorec večji (bilo jih je le 11), bi tovrstne povezave morda odkrili tudi pri njih. Lahko pa, da teh povezav pri najvišjih vodjih ni, saj morda zaradi njihovega specifičnega položaja na njihovo zadovoljstvo pri delu asertivnost njihovih podrejenih nima bistvenega vpliva.

Z zapisanimi prednostmi, ki jih prinaša asertivnost med nadrejenimi in podrejenimi, pa lahko pojasnimo tudi povezave, ki smo jih še dodatno odkrili v naši raziskavi. Odkrili smo namreč, da bolj ko so nadrejeni asertivni, višjo asertivnost zaznavajo pri svojih podrejenih, oziroma bolj ko so podrejeni asertivni, višjo asertivnost zaznavajo pri svojih nadrejenih. Sklepamo lahko, da če podrejeni zaznavajo asertivno vedenje svojih nadrejenih, to spodbuja tudi asertivno vedenje podrejenih in obratno, kar povzroča, da sta obe strani bolj asertivni.

3.5.3 Razlike med nadrejenimi in podrejenimi

Odgovorili smo tudi na 3. in 4. raziskovalno vprašanje. Ugotovili smo, da so nadrejeni statistično pomembno bolj asertivni. Prav tako so statistično pomembno bolj zadovoljni pri delu v primerjavi s podrejenimi, in sicer pri skoraj vseh postavkah zadovoljstva pri delu, ki smo jih merili.

Najprej se posvetimo večji izraženosti asertivnosti med nadrejenimi. Lounsbury et al. (2008, str. 360–361) so v svoji raziskavi proučevali osebnostne lastnosti vodstvenih in nevodstvenih kadrovskih delavcev in ugotovili, da imajo tako v ameriškem kot v angleškem vzorcu kadrovske vodje statistično pomembno višje izraženo asertivnost od ostalih kadrovskih nevodstvenih delavcev. To so avtorji pojasnili s tem, da morajo današnji kadrovske managerji vplivati na druge, prevzemati iniciativo in tekmovati za sredstva z drugimi, zato si je težko zamisliti uspešnega kadrovskega managerja, ki nima izražene asertivnosti. Avtorji tudi navajajo Cattella et al. (1970, v Lounsbury et al., 2008, str. 354), ki je poudaril, da imajo vodje v splošnem višje izraženo asertivnost kot nevodstveni zaposleni.

Armstrong in Taylor navajata Adaira (1973, v Armstrong & Taylor, 2014, str. 642–643), ki naj bi podal najbolj prepričljivo analizo tega, kar počnejo vodje – definirajo naloge, dosegajo oziroma izpolnjujejo te naloge ter vzdržujejo učinkovite odnose (med njimi in

člani skupine ter člani skupine samimi). Zadovoljiti morajo tri potrebe – potrebo po tem, da se naloge opravijo, harmonizirati individualne potrebe vseh skupaj s potrebami nalog in skupine ter graditi in vzdrževati timskega duha. Armstrong in Taylor (2014, str. 438–440) poudarjata tudi pomen komunikacije z zaposlenimi na ravni organizacije. Komunikacijo vidita kot ključni del upravljanja s spremembami in učinkovita komunikacija gradi zaupanje zaposlenih ter veča njihovo predanost. Avtorja navajata, da je komunikacija na štiri oči najpogostejši način in obenem tudi najbolj problematičen. Kakovost, točnost in sprejemljivost informacij namreč temeljijo predvsem na veščinah managerjev ali timskih vodij in njihovi predanosti, da komunicirajo dobro (Armstrong & Taylor, 2014, str. 438–440). Iz zapisanega bi lahko sklepali, da ima torej pri nadrejenih asertivnost večji pomen, oziroma je pomembnejši pogoj za uspešno opravljanje njihovega dela (glede na vrsto zadolžitve) kot pri podrejenih, kljub temu da pomena asertivnosti pri podrejenih, kot smo videli, nikakor ne gre zanemariti.

Glede na zapisano lahko torej sklepamo, da so v naši raziskavi nadrejeni bolj asertivni kot podrejeni zaradi svoje vodstvene pozicije, ki večinoma terja več odgovornosti, več spopadanja z izzivi in konflikti, zahteva več uveljavljanja svojih pravic in potreb tako s podrejenimi kot s sodelavci na isti ravni ali z morebitnimi nadrejenimi. Vodstvena pozicija torej nasploh za uspešno vodenje terja višjo asertivnost.

Nadaljujmo s pojasnjevanjem višjega zadovoljstva pri delu pri nadrejenih. Robie, Ryan, Schmieder, Parra in Smith (1998, str. 480) so s svojo metaraziskavo ugotovili, da obstaja zmerna raven povezanosti med položajem na delovnem mestu in zadovoljstvom pri delu (posamezniki na višjih položajih imajo višjo raven zadovoljstva pri delu). Sicer je imel položaj na delovnem mestu na zadovoljstvo pri delu večji učinek v primeru večjih kulturno pogojenih razlik v neenakosti med posamezniki v socialnem statusu, prestižu, bogastvu in pravicah (Tannenbaum et al., 1974, v Robie et al., 1998, str. 481) ali v primeru bolj kompleksnega pojmovanja položaja na delovnem mestu.

Eskildsen, Kristensen in Westlund (2004, str. 134) so v svoji raziskavi ugotovili, da so zaposleni na managerskih položajih statistično pomembno bolj zadovoljni od ostalih, običajnih zaposlenih, prav tako so imeli bolj izraženo intrinzično motivacijo. Avtorji višje zadovoljstvo pri delu nadrejenih pojasnjujejo s tem, da zaposleni na managerskih položajih lahko v večji meri spreminjajo okoliščine svojega poklicnega stanja, s katerimi niso zadovoljni. Višjo intrinzično motivacijo pa pojasnjujejo s tem, da imajo managerji bolj raznolike naloge, ki tudi predstavljajo večji izziv (Eskildsen, Kristensen, & Westlund, 2004, str. 134).

Franček et al. (2014, str. 7) pa so prav tako ugotovili, da so managerji bolj zadovoljni pri delu v primerjavi z nevodstvenimi zaposlenimi. Preverili so tudi razlike v posameznih dejavnikih zadovoljstva pri delu in ugotovili, da so managerji statistično pomembno bolj

zadovoljni s plačo, z napredovanjem, bonitetami, s pogojnimi nagradami, pogoji dela, z naravo dela in s komunikacijo.

Sklepamo, da so iz podobnih razlogov tudi v naši raziskavi nadrejeni bolj zadovoljni pri delu kot podrejeni – verjetno imajo kljub številnim odgovornostim večji občutek nadzora nad situacijo na delovnem mestu in svojo kariero. Ker so bolj asertivni, si nadrejeni morda tudi lažje izborijo določene ugodnosti, bonitete in pravice, kar se verjetno tudi odraža v višjem zadovoljstvu pri delu. Ker pa so nadrejeni zaradi svojega položaja tudi sicer deležni boljših pogojev dela (npr. višja plača in več bonitet v primerjavi s podrejenimi), so lahko tudi zaradi tega bolj zadovoljni pri delu.

3.5.4 Razprava o ostalih rezultatih

V naši raziskavi smo dodatno ugotovili, da se asertivnost statistično pomembno pozitivno povezuje pri vseh udeležencih (nadrejenih in podrejenih) s starostjo, z delovno dobo ter s številom let v trenutni organizaciji. Obenem so bili v naši raziskavi starejši zaposleni in tisti, ki imajo več let delovne dobe, bolj zadovoljni pri delu.

Omenili smo že ugotovitve Rabin in Zelner (1992, str. 26–27), da se leta delovnih izkušenj statistično pomembno povezujejo s splošnim asertivnim vedenjem, situacijsko asertivnostjo ter z zadovoljstvom pri delu. Ugotovila sta tudi, da so bila najmočnejši prediktor zadovoljstva pri delu leta delovnih izkušenj. Kot smo že omenili pri pojasnjevanju glavne teze, sta glede na to, da obstajajo povezave med leti delovnih izkušenj in obema oblikama asertivnosti, avtorja sklepala, da dlje kot zaposleni deluje na nekem področju, bolj asertiven postane in obenem tudi bolj zadovoljen pri delu (Rabin & Zelner, 1992, str. 28). Razlogi za to, da so leta delovnih izkušenj glavni prediktor zadovoljstva pri delu, so po njunem naslednji: manj zadovoljni zaposleni odidejo iz te profesije in pri tem puščajo v povprečju skozi leta bolj zadovoljno skupino zaposlenih v tej profesiji, drugi razlog pa bi lahko bil, da bolj asertivni zaposleni ohranjajo svojo zaposlitev skozi leta in pri tem ustvarjajo samoselekcioniran vzorec. Dodatno pojasnjujeta, da je možno, da je asertivnost samo ena od komponent pri doseganju zadovoljstva pri delu in ostale veščine (denimo občutek za čas, vztrajnost skozi čas, vedeti, kdaj popustiti in ne biti asertiven, vedeti, kako premagati t. i. politiko na delovnem mestu ipd.) vse igrajo vlogo pri vzpostavljanju zadovoljstva pri delu (Rabin & Zelner, 1992, str. 29–30).

Inceoglu, Segers in Bartram (2012, str. 324) tudi navajajo, da z leti med zaposlenimi prihaja do sprememb v motivatorjih. Značilnosti delovnega mesta in rezultati, ki zahtevajo visoko stopnjo osebnega angažiranja (npr. tekmovanje in moč) ter nudijo predvsem zunanje nagrade (denimo karierno napredovanje in materialne nagrade), so zaznani kot manj motivirajoči v starejših starostnih skupinah, medtem ko so v starejših starostnih skupinah v primerjavi z mlajšimi bolj cenjeni notranji motivatorji (npr. avtonomija, osebna načela ipd.). Notranji motivatorji torej z leti postajajo pomembnejši in nadomeščajo

zunanje, bolj tekmovalne (Kanfer & Ackerman, 2004; Mahr & Kleiber, 1981; v Inceoglu, Segers & Bartram, 2012, str. 324).

Podobno lahko sklepamo, da so tudi v naši raziskavi zaposleni, ki imajo več let delovnih izkušenj, so starejši ali pa so dlje časa v trenutni organizaciji, verjetno bolj asertivni zato, ker so si skozi leta nabrali več izkušenj v medosebnih odnosih, v reševanju konfliktov, v uveljavljanju svojih pravic ipd. S tem so se verjetno v določenih situacijah naučili ravnati bolj asertivno. Morda so tudi zaradi tega v naši raziskavi starejši zaposleni in tisti, ki imajo več let delovne dobe, bolj zadovoljni pri delu, saj si z leti z večjo asertivnostjo tudi znajo izboriti več pravic ali pa ustvariti za delo bolj ugodne pogoje ali pa so nasploh skozi kariero z napredovanjem prišli do boljših delovnih pogojev, zaradi česar so bolj zadovoljni pri delu. Zagotovo pa bi bilo zanimivo izpeljati nadaljnje raziskave, ki bi proučevale nekatere druge dejavnike, ki pri starejših delavcih z več delovne dobe lahko vplivajo na asertivnost in zadovoljstvo pri delu – denimo že omenjeni notranji in zunanji motivatorji.

V naši raziskavi smo dodatno sprva ugotovili, da se med moškimi in ženskami kažejo statistično pomembne razlike v zadovoljstvu pri delu, kjer moški izražajo višje zadovoljstvo. Pri samooceni asertivnosti statistično pomembnih razlik nismo ugotovili, so pa se nakazovale, prav tako v korist moških. Nato smo preverili razlike med spoloma v asertivnosti in zadovoljstvu pri delu, ločeno za nadrejene in podrejene. V tem primeru med spoloma ni bilo več razlik v zadovoljstvu pri delu, prav tako se rezultat ni gibal niti blizu razlik med spoloma v samooceni asertivnosti. Takšne rezultate lahko pojasnimo s tem, da so bile v vzorcu žensk večinoma podrejene udeleženke (število podrejenih žensk je 119, število nadrejenih žensk pa 53), v vzorcu moških pa so bili udeleženci podrejenih in nadrejenih bolj enakomerno porazdeljeni (podrejenih moških je 61, nadrejenih moških pa 45). Iz zapisanega lahko sklepamo, da če primerjamo samo razlike med spoloma, k razlikam v zadovoljstvu pri delu prispeva predvsem dejstvo, da so ženske vprašalnik večinoma reševale v vlogi podrejenih, kar je prispevalo k razlikam. Do razlik je namreč prišlo v splošnem med podrejenimi in nadrejenimi tako na področju asertivnosti kot zadovoljstva pri delu, in sicer so nadrejeni sebe statistično pomembno višje ocenjevali na obeh področjih.

Naj na tem mestu vseeno navedemo nekaj raziskav na temo razlik med spoloma glede zadovoljstva pri delu. Lipinska-Grobelny in Wasiak (2010, str. 162) navajata nasprotujoče si ugotovitve in to, da nekatere raziskave ugotavljajo, da so ženske manj zadovoljne pri delu od moških (npr. Lyness & Thompson, 1997, v Lipinska-Grobelny & Wasiak, 2010, str. 162), nekatere raziskave pa, da so ženske bolj zadovoljne pri delu, kljub temu da so na delovnih mestih z nižjimi zaslužki in manj priložnostmi za napredovanje (npr. Clark 1997, v Lipinska-Grobelny & Wasiak, 2010, str. 162). Navajata pa tudi raziskavo Donohue in Heyewooda (2004, v Lipinska-Grobelny & Wasiak, 2010, str. 162), ki ni ugotovila razlik med spoloma v zadovoljstvu pri delu.

Za razlike med spoloma v zadovoljstvu pri delu je pomembna tudi starost oziroma življenjsko obdobje. Npr. Magee (2015, str. 1105) s svojo raziskavo ugotavlja, da ženske v poznih dvajsetih in zgodnjih tridesetih z nekoliko večjo verjetnostjo poročajo, da so zadovoljne pri delu. Ta razlika pa se je obrnila pri udeležencih raziskave, starejših od 45 let, kjer so moški poročali, da so bolj zadovoljni pri delu. Magee (2015, str. 1108) navaja nekatere avtorje (npr. Cranford et al., 2003; Wright et al., 1995; Yap, 2004; v Magee, 2015, str. 1108), ki pojasnjujejo nižjo raven zadovoljstva pri delu pri ženskah v srednjih in starejših letih kot posledico kumulativnih pomanjkljivosti, ki jih ženske izkusijo. Avtorji navajajo denimo slabše možnosti napredovanja žensk (Yap, 2004, v Magee, 2015, str. 1108), kar jim zagotavlja nižje pokojnine kot pri moških (Marier & Skinner, 2008, v Magee, 2015, str. 1108) in pokojnine so zelo pereče pri vrednotenju dela, ko se zaposleni stara.

Za namene pojasnjevanja teh rezultatov smo naknadno preverili tudi starostno razporeditev med spoloma, ki je bila sorazmerno podobna med obema spoloma. Pri obeh spolih je približno 2/5 udeležencev predstavljala skupina udeležencev, starih 31–40 let. Druga največja skupina pri obojih je bila starostna skupina 51–60 let (pri moških dobra četrtina in pri ženskah tretjina).

V raziskavi, ki so jo izvedli Franěk et al. (2014, str. 7), so bili moški bolj zadovoljni pri delu v primerjavi z ženskami na splošnem rezultatu zadovoljstva pri delu. Avtorji so preverili tudi posamezne dejavnike zadovoljstva pri delu in ugotovili, da so bili moški bolj zadovoljni s plačo, z napredovanjem, bonitetami in s pogojnimi nagradami. Obratno so bile ženske statistično pomembno bolj zadovoljne s komunikacijo od moških (Franěk et al., 2014, str. 7).

Kot omenjeno, tudi razlik med spoloma v asertivnosti nismo odkrili, vseeno pa lahko morda navedemo komentar s področja sorodnih raziskav. Costa, Terracciano in McCrae (2001, str. 322) navajajo nekatere raziskave, ki so odkrile višjo izraženost asertivnosti pri moških (Maccoby & Jacklin, 1974; Feingold, 1994; v Costa, Terracciano & McCrae, 2001, str. 322). S svojo raziskavo, v kateri so izvedli sekundarno analizo revidiranega NEO-PI vprašalnika v 26 kulturah, so poleg drugih razlik med spoloma v osebnostnih lastnostih ugotovili tudi višjo izraženost asertivnosti pri moških. V nasprotju z evolucijskimi teorijami se je obseg ugotovljenih razlik med spoloma razlikoval med kulturami in v nasprotju s pričakovanji modela socialnih vlog so bile razlike med spoloma največje prav v evropskih in ameriških kulturah, v katerih so tradicionalne spolne vloge zmanjšane (Costa, Terracciano & McCrae, 2001, str. 322).

V naši raziskavi smo preverili tudi morebitne razlike v javnem in zasebnem sektorju in ugotovili, da je izraženost samoocene asertivnosti in zadovoljstva pri delu nekoliko višja v zasebnem sektorju, vendar v obeh primerih razlike niso statistično pomembne.

Baarspul in Wilderom (2011, str. 992) povzemata svojo metaraziskavo, v kateri sta opravila pregled 28 raziskav, ki so primerjale zaposlene v javnem in zasebnem sektorju. Raziskave so se ukvarjale z dvema, poenostavljeno rečeno, čistima organizacijskima tipoma: javnimi uradi na eni strani in profitno usmerjenimi podjetji na drugi. Ko sta pregledovala raziskave, sta iskala morebitne vzorce, ki bi nakazovali na pomembne razlike med obema sektorjema. Nekatere študije so sicer uspele pokazati različne pomembne razlike, vendar se v vseh raziskavah skupaj niso pokazali jasni vzorci med sektorjema. Odkrila sta mešane in nekonsistentne rezultate na vsakem od sedmih področij, na katere sta se pri pregledu raziskav osredotočila (splošne vrednote, tveganje, delovne vrednote, motivacija, vključenost v delo, zadovoljstvo pri delu in organizacijska pripadnost). Iz povzetka 28 raziskav, ki sta jih avtorja pregledala, na podlagi področij, ki sta jih preverjala, sta zaključila, da ne obstajajo jasni in nedvoumni vzorci, ki bi potrdili, da se zaposleni v sektorjih različno vedejo.

Sklepamo lahko, da v našem primeru značilnosti in specifikke dela tako v javnem kot v zasebnem sektorju niso takšne, da bi bistveno vplivale na to, da bi imela ena od skupin zaposlenih višjo asertivnost ali zadovoljstvo pri delu.

3.5.5 Omejitve raziskave

Z raziskavo smo potrdili glavno tezo naloge in odgovorili na vsa raziskovalna vprašanja. Prav tako smo dodatno odkrili kar nekaj ugotovitev (npr. povezav med nekaterimi spremenljivkami), ki jih sprva niti nismo nameravali proučevati, obenem pa smo pridobili rezultate, ki se precej ujemajo s preteklimi raziskavami.

Kljub vsemu ima raziskava tudi nekaj omejitev, ki jih je treba upoštevati. Vprašalnik je bil anonimen, izpeljan elektronsko in dostopen na strežniku. Ker smo povezavo do vprašalnika delili po elektronski pošti na številne naslove ter jo objavili na enem od socialnih omrežij, prav tako smo udeležence prosili, naj povezavo delijo dalje, smo lahko v zelo kratkem času dosegli veliko število ljudi in temu primerno beležili dokaj visok odziv na anketo. Prav tako nam je to omogočilo, da smo verjetno dobili zelo raznolik vzorec, ki ga nismo izbrali pristransko in je bil raznolik tudi po številnih demografskih podatkih, ki smo jih z vprašalnikom ugotavljali. Vse navedeno je pozitivno, vendar pa tak pristop otežuje pregled nad udeleženci. Tako smo težko nadzorovali, kdo vse je vprašalnik izpolnjeval, težje smo vzpostavljali pregled nad tem, iz katerih organizacij prihajajo ljudje, na katerih delovnih mestih delujejo ipd. Če bi vprašalnik denimo pošiljali točno določenim podjetjem ali pa bi ga fizično delili udeležencem, bi sproti dobivali bolj podrobne povratne informacije, iz katerih podjetij ti udeleženci prihajajo, kaj pri svojem delu počnejo ipd. Takšno zbiranje vzorca bi bilo lahko sicer bolj pristransko, vendar v našem primeru nismo imeli skoraj nobenega nadzora nad tem, kdo bo vprašalnik rešil, dostopen je bil vsakomur, do katerega je prispel.

Naslednji sklep, ki izhaja iz tega, je, da glede na zapisano težko posplošimo ugotovitve na vse organizacije v Sloveniji ali na celotno slovensko populacijo. Na asertivnost in zadovoljstvo pri delu lahko vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki jih z našo raziskavo nismo mogli nadzorovati, vedno pa na rezultate lahko do neke mere vpliva tudi pristransko izpolnjevanje vprašalnikov, kljub anonimnosti.

Naslednja omejitev se nanaša na vprašalnike asertivnosti. Tako vprašalnik samoocene asertivnosti kot krajši vprašalnik za oceno asertivnosti drugih ima nekoliko neprimerno zastavljeno 4-stopenjsko lestvico, saj se opisi posameznih stopenj med seboj ne razlikujejo enakomerno naraščajoče (opisi tečejo po naslednjem redu: nikoli, redko, včasih in pogosto). Prav tako skrajnosti nista enakovredni – opisu »nikoli« bi bil enakovreden denimo opis »vedno«, pri nas pa je bila najvišja skrajnost »pogosto«. Poleg tega vprašalnik meri le raven izraženosti asertivnosti (malo = pasivno, veliko = asertivno), agresivnosti pa ne meri. Vprašalnik smo sicer uporabili v takšni obliki, kot so ga objavili Možina et al. (2004, str. 436–437), vseeno pa bi veljalo v prihodnjih raziskavah vprašalnik ustrezno prilagoditi. Za ta vprašalnik smo se sicer odločili zato, ker ima nekaj pozitivnih lastnosti – denimo je enostaven za razumevanje, dostopen in preveden v slovenščino, sorazmerno kratek za reševanje ter ima 4-stopenjsko lestvico. Slednja onemogoča, da bi nekateri udeleženci avtomatično izbirali le sredinske vrednosti.

Področje asertivnosti in zadovoljstva pri delu je lahko za marsikaterega udeleženca občutljiva tematika. Samoocena asertivnosti in zadovoljstva pri delu kot tudi ocena asertivnosti svojih nadrejenih ali podrejenih je lahko zato do določene mere tudi subjektivna.

3.5.6 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Glede na naravo asertivnosti lahko zelo hitro samoumevno sklepamo o pozitivnih povezavah z zadovoljstvom pri delu. Kljub tako širokima in raziskanima pojmom pa raziskav, ki bi neposredno preiskovale povezave med tema dvema pojmom, skorajda ni. Zato bi bilo dobrodošlo v slovenskem prostoru nadaljevati z raziskovanjem te tematike.

Naša pričakovanja o pozitivnih povezavah asertivnosti in zadovoljstva pri delu smo sicer potrdili, vendar bi bilo v prihodnje zelo uporabno izpeljati razne kvalitativne študije, ki bi pomagale globlje razumeti odnos med asertivnostjo in zadovoljstvom pri delu. O vzrokih namreč sedaj lahko v naši raziskavi sklepamo bolj posredno ali pa na osnovi pojasnil preteklih raziskav.

Ugotovili smo tudi, da bolj kot podrejeni zaznavajo svoje nadrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. Prav tako velja tovrstno zaznavanje za nadrejene – bolj kot zaznavajo svoje podrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu. Ker gre za izjemno uporabne ugotovitve, ki imajo lahko pozitivne praktične implikacije, bi bil naslednji logičen korak

raziskovanje širšega spektra osebnostnih in drugih lastnosti uspešnih nadrejenih ter njihovih povezav ne le z zadovoljstvom pri delu podrejenih, ampak tudi z drugimi pojmi (denimo uspešnostjo podrejenih, zavzetostjo zaposlenih, delovno klimo, dobičkom podjetij ipd.). Enako velja tudi pri podrejenih, kjer bi bilo uporabno nadaljnje raziskovanje pomena, ki ga ima asertivnost podrejenih za njihovo udejstvovanje pri delu, splošno kakovost življenja, usklajevanje dela z zasebnim življenjem in podobno, ter tudi podrobnejše vplive, ki jih ima asertivnost podrejenih na nadrejene. Nekatere takšne raziskave bi bile pravzaprav uporabne veliko širše, ne le v delovnem okolju (denimo, kako asertivnost v splošnem vpliva na ljudi okoli nas).

V okviru raziskovanja spolov in izenačevanja razlik med njima bi bilo pravilno nadaljevati tudi raziskave na tem področju, predvsem z vidika nekaterih problematičnih vidikov, ki so jih odkrile nekatere omenjene raziskave na področju zadovoljstva pri delu, in pogojev, ki jih imajo moški in ženske med kariero.

Zanimivo bi bilo tudi bolj podrobno raziskati morebitne razlike med zasebnim in javnim sektorjem v asertivnosti in zadovoljstvu pri delu. Naša raziskava sicer ni ugotovila razlik med sektorjema, kot omenjeno so tudi sicer ugotovitve drugih raziskovalcev na teh področjih precej nekonsistentne.

SKLEP

Z našo raziskavo smo prikazali, kako velik je pomen asertivnosti na delovnem mestu. Ugotovili smo, da so bolj asertivni ljudje tudi bolj zadovoljni pri delu. To smo potrdili tudi, če smo udeležence obravnavali ločeno glede na podrejene in nadrejene (izjema so bili višji vodje). Raziskave, ki bi raziskovale neposredne povezave med tema dvema sicer zelo raziskanima pojmom, so pravzaprav precej redke.

Prav tako smo ugotovili, da bolj kot podrejeni zaznavajo svoje nadrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu, velja pa tudi, da bolj kot nadrejeni zaznavajo svoje podrejene kot asertivne, bolj so zadovoljni pri delu (izjema so bili višji vodje).

V zgornjih ugotovitvah se pravzaprav skriva največja vrednost naše raziskave. Organizacije, vodje in podrejeni, ki znajo prepoznati pomen asertivnosti, lahko namreč bistveno vplivajo na svoje zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo pri delu drugih, nenazadnje pa tudi na uspeh organizacije. Zato je ključno, da se povečata prepoznavnost in uporaba asertivne komunikacije.

Ugotovili smo tudi, da so nadrejeni bolj zadovoljni pri delu in tudi bolj asertivni v primerjavi s podrejenimi. To je pomembna ugotovitev, ki kadrovskim strokovnjakom pušča mnogo prostora za raziskovanje in tudi iskanje ukrepov, kako lahko povečamo asertivnost in zadovoljstvo pri delu pri podrejenih. Pravzaprav so podrejeni tisti, ki s

svojim delom, entuziazmom in zavzetostjo na operativni ravni ustvarjajo in izvajajo vse potrebne naloge, da organizacija napreduje. Če so neasertivni in nezadovoljni, bosta njihova zavzetost in produktivnost verjetno močno pod vprašajem. Pri tem imajo prav vodje, ki so očitno bolj asertivni in zadovoljni pri delu, ključno vlogo, da s svojim asertivnim načinom vodenja in zgledom vplivajo na podrejene, da jim bodo sledili, da bodo postali bolj asertivni, se počutili dobro in bili bolj zadovoljni pri delu.

Dodatno smo tudi ugotovili, da se asertivnost pri vseh udeležencih povezuje s starostjo, z delovno dobo ter s številom let v trenutni organizaciji, obenem pa so bili v naši raziskavi starejši zaposleni in tisti, ki imajo več let delovne dobe, tudi bolj zadovoljni pri delu. To je prav tako zelo pomembna ugotovitev, ki pušča več možnih interpretacij. Nekatere navajamo v razpravi, lahko pa bi iz nje sklepali, da je dobro, da si organizacije prizadevajo obdržati svoje zaposlene skozi leta in da obenem poizkušajo zmanjševati fluktuacijo. Podatek je tudi pomemben z vidika pomena starejših in bolj izkušenih delavcev v organizaciji – s svojo asertivnostjo in z zadovoljstvom pri delu lahko morda pozitivno vplivajo na ostale zaposlene in tudi na vzdušje na delovnem mestu. Starejšim delavcem pa lahko namenimo tudi vlogo mentorjev mlajšim, ki se v svojem poklicu in na delovnem mestu šele uveljavljajo. Kot mentorji bodo starejši takšne zaposlene lahko tudi naučili večje asertivnosti.

Z raziskavo smo dodatno preverili nekatere povezave med posameznimi spremenljivkami oziroma ugotavljali razlike med določenimi udeleženci, kar raziskavo dela bogatejšo, kljub temu da te stvari niso bile prvotno predmet raziskave.

Povzamemo lahko, da smo z raziskavo vendarle prispevali nekaj novih spoznanj in dodatno osvetlili zlasti pomen asertivnosti in zadovoljstva pri delu ter nekaterih drugih pojavov, ki se povezujejo s tema dvema pojmomoma.

Zaključimo lahko z napotkom, da naj podjetja, organizacije, delovne skupine in nasploh vsi posamezniki uporabljajo asertivno komunikacijo in jo tudi spodbujajo, saj so njene posledice lahko koristne in pozitivne. Zaradi dobrobiti, ki jo prinašata asertivna komunikacija in asertivna miselna naravnost, je pomembno, da se o tej tematiki na čim več načinov seznanja širšo javnost in morda izobražuje tudi mlade že v času šolanja. Asertivnost namreč lahko koristi tudi zunaj delovnega mesta, v zasebnem življenju, odnosih z drugimi, uveljavljanju svojih pravic nasploh ipd. Na delovnem mestu pa je ključno, da se zaposlene ustrezno opolnomoči za uporabo asertivnosti z različnimi delavnicami, izobraževanji ali treningi. Pri tem ima ključno vlogo vodstvo organizacij, ki mora biti prvi zagovornik in zgled uporabe asertivnosti. Kot smo ugotovili, so namreč učinki asertivnosti zaposlenih pozitivni in lahko zaradi svojih značilnosti do neke mere prispevajo tudi k splošni klimi, osebnemu blagostanju in nenazadnje tudi napredku podjetij in organizacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Alegre, I., Mas-Machuka, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395.
2. Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What Breaks a Leader. The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324.
3. Ames, D. R. (2008). In Search of the Right Touch: Interpersonal Assertiveness in Organizational Life. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 381–385.
4. Ames, D. (2009) Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
6. Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. M. (2011). Do Employees Behave Differently In Public- Vs Private- Sector Organizations? *Public Management Review*, 13(7), 967–1002.
7. Bucik, V. (1997). *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete.
8. Cangelosi, B. R., & Peterson, M. L. (1998). *Peer Teaching Assertive Communication Strategies for the Workplace*. Paper presented at the American Vocational Association Convention (New Orleans, LA, 11. december, 1998).
9. Canter, L. (1989). Assertive Discipline: More than Names on the Board and Marbles in a Jar. *The Phi Delta Kappan*, 71(1), 57–61.
10. Chakraborty, M. (2009). Importance of Assertiveness at the Workplace: A Case Study. *The IUP Journal of Soft Skills*, 3(3&4), 12–18.
11. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
12. Costa, P. T. Jr., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322–331.
13. Černelič Bizjak, M. (2009). Asertivnost in zdravstvo. *Obzornik zdravstvene nege*, 43(1), 31–36.
14. Ebru Ikiz, F. (2011). Self-perceptions About Properties Affecting Assertiveness of Trainee Counselors. *Social behavior and Personality*, 39(2), 199–206.
15. Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122–136.
16. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications.
17. Franěk, M., Mohelska, H., Zubr, V., Bachmann, P., & Sokolova, M. (2014). Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic. *SAGE Open*, 3(4), 1–12.

18. Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and Management Level: Traits That Differentiate Leadership Levels. *Psychology*, 6, 549–559.
19. Garner, E. (2012). Assertiveness: Re-claim your assertive birthright. Najdeno 1. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://bookboon.com/en/assertiveness-ebook>
20. Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's Not What You Say, It's The Way That You Say It: The Mediating Effect of Upward Influencing Communications on the Relationship Between Leader-Member Exchange and Performance Ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228–245.
21. George, M. J., & Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
22. Gospodarska zbornica Slovenije (2004, januar). *Organizacijska klima v Sloveniji – poročilo za leto 2003*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
23. Hribar, N. (2001). Skupinsko delo z mladostniki. *Psihološka obzorja*, 10(1), 71–79.
24. Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329.
25. Kolb, S. M., & Stevens Griffith, A. C. (2009). “I'll Repeat Myself, Again?!” Empowering Students Through Assertive Communication Strategies. *Teaching exceptional children*, 41(3), 32–36.
26. Kozlovič, S., Lončar, T. & Lovenjak, I. (2012/2013). Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije – Delovno zadovoljstvo. *Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, Katedra za psihologijo dela in organizacije*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovno-zadovoljstvo.pdf>
27. Lee, T.-Y., Chang, S.-C., Chu, H., Yang, C.-Y., Ou, K.-L., Chung, M.-H., & Chou, K.-R. (2013). The effect of assertiveness training in patients with schizophrenia: a randomized, single-blind, controlled study. *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2549–2559.
28. Lin, Y. R., Wu, M. H., Yang, C. I., Chen, T. H., Hsu, C. C., Chang, Y. C., Tzeng, W. C., Chou, Y. H., & Chou, K. R. (2008). Evaluation of assertiveness training for psychiatric patients. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 2875–2883.
29. Lipinska-Grobelny, A., & Wasiak, K. (2010). Job Satisfaction and Gender Identity of Women Managers and Non-Managers. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 23(2), 161–166.
30. Lorr, M., & More, W. W. (1980). Four dimensions of assertiveness. *Multivariate Behavioral Research*, 2, 127–138.
31. Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11 (3), 287–307.
32. Lounsbury, J. W., Steel, R. P., Gibson, L. W., & Drost, A. W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11 (4), 351–366.

33. Lounsbury, J. W., Foster, N., Patel, H., Carmody, P., Gibson, L. W., & Stairs, D. R. (2012). An investigation of the personality traits of scientists versus nonscientists and their relationship with career satisfaction. *R&D Management*, 42(1), 47–59.
34. Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16.
35. Magee, W. (2015). Effects of Gender and Age on Pride in Work, and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1091–1115.
36. Mahmoudirad, G., Ahmadi, F., Vanaki, Z., & Hajizadeh, E. (2009). Assertiveness process of Iranian nurse leaders: A grounded theory study. *Nursing and Health Sciences*, 11, 120–127.
37. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
38. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
39. Parham, J. B., Lewis, C. C., Fretwell, C. E., Irwin, J. G., & Schrimsher, M. R. (2015). Influences on assertiveness: gender, national culture, and ethnicity. *Journal of Management Development*, 34(4), 421–439.
40. Pettit, J. D. Jr., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 81–98.
41. Prevodnik, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Poslovno komuniciranje vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rabin, C., & Zelner, D. (1992). The Role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Workers in Multidisciplinary Mental Health Settings. *British Journal of Social Work*, 22, 17–32.
43. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
44. Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra., L. F., & Smith, P. C. (1998). The Relation Between Job Level and Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470–495.
45. Saad, L. (2010). On-the-Job Stress is U.S. Workers' Biggest Complaint. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/poll/142715/job-stress-workers-biggest-complaint.aspx>
46. Sagadin, J. (2003). *Statistične metode za pedagogo*. Maribor: Obzorja.
47. Sankelo, M., & Åkerblad, L. (2008). Nurse entrepreneurs' attitudes to management, their adoption of the manager's role and managerial assertiveness. *Journal of Nursing Management*, 16, 829–836.
48. Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
49. Shaw, M. E., & Rutledge, P. (1976). Assertiveness Training For Managers. *Training and Development Journal*, 30(9), 8–14.

50. Sočan, G. (2004). *Postopki klasične testne teorije*. Ljubljana: Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete.
51. Steele, G. A., & Plenty, D. (2015). Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 294–318.
52. Suzuki, E., Kanoya, Y., Katsuki, T., & Sato, C. (2007). Verification of reliability and validity of a Japanese version of the Rathus Assertiveness Schedule. *Journal of Nursing Management*, 15, 530–537.
53. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
54. Ünal, S., Hisar, F., & Görgülü, Ü. (2012). Assertiveness levels of nursing students who experience verbal violence during practical training. *Contemporary Nurse*, 42(1), 11–19.
55. Watson, A. M., Foster Thompson, L., & Meade, A. W. (2007). Measurement Invariance of the Job Satisfaction Survey Across Work Contexts. *Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.
56. William Croom Associates. (1998). *Assertive Leaders Make Their Point*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://personal.ashland.edu/csavage/Assertiveness%20Article.pdf>
57. Žnidarec Demšar, S., & Petrovič Erlah, P. (2005). Trening asertivnosti. V Dragoš, S., Leskošek, V., Petrovič Erlah, P., Škerjanc, J., Urh, Š. in Žnidarec Demšar, S. (ur.), *Krepitev moči* (str. 67–76). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik, uporabljen v raziskavi, z opombami za lažje razumevanje ..	1
Priloga 2: Nekateri podrobnejši podatki statističnih obdelav	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik, uporabljen v raziskavi, z opombami za lažje razumevanje

Asertivnost in zadovoljstvo pri delu

Spoštovani, zaključujem znanstveni magistrski študij na **Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani**. V okviru zaključne naloge vas prosim za sodelovanje v anketi. S tem boste pomembno prispevali k spoznavanju povezav med **asertivnostjo** (sposobnost postaviti se za svoje pravice ob spoštovanju pravic drugih) in **zadovoljstvom pri delu pri nadrejenih in podrejenih**.

Anketa vam bo vzela približno **6 minut**, rešujte jo v **kontekstu vašega delovnega mesta**. Predlagam, da jo rešite naenkrat, sicer se rezultati ne shranijo. Pri vprašanjih **ni pravih ali napačnih odgovorov**, odgovori opisujejo le vas in vaše vedenje. Anketa je **anonimna**, rezultati bodo obdelani zgolj **skupinsko** in uporabljeni le v **raziskovalne namene**.

Andraž Banfi

1. Kakšen je vaš trenutni status?*

- Šolajoči
- Zaposleni
- Brezposelni

**opomba: šolajoči in brezposelni so tukaj zaključili reševanje vprašalnika in prikazalo se je sporočilo: »Spoštovani, v vzorec v raziskavi želimo uvrstiti le zaposlene. Za vas se reševanje ankete tukaj zaključí. Vseeno se vam zahvaljujemo za pripravljenost sodelovati.«*

2. Pozorno preberite navedene opcije in označite, kakšen je vaš status na delovnem mestu?*

- sem na vodstvenem položaju in nimam nadrejenih
- sem na vodstvenem položaju in imam tudi nadrejene
- sem podrejeni
- sem edini zaposleni v organizaciji/nimam niti nadrejenih, niti ne vodim drugih

** Opomba: edini zaposleni v organizaciji, ki nimajo niti nadrejenih, niti ne vodijo drugih so tukaj zaključili reševanje vprašalnika in prikazalo se je sporočilo: »Spoštovani, v vzorec v raziskavi želimo uvrstiti le zaposlene, ki so na podrejenem ali vodstvenem delovnem mestu. Za vas se reševanje ankete tukaj zaključí. Vseeno se vam zahvaljujemo za pripravljenost sodelovati.«*

3. Koliko imate nadrejenih, ki vam (vsaj 1-krat mesečno) dajejo navodila glede dela?*

- eden nadrejeni
- dva do trije nadrejeni
- več kot trije nadrejeni

** Opomba: vprašanje se je prikazalo le tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili, da so podrejeni.*

4. Koliko ljudi vodite (približno število podrejenih sodelavcev)?*

- 1 - 5 podrejenih
- 6 - 20 podrejenih

- 21- 50 podrejenih
- 51 - 100 podrejenih
- nad 100 podrejenih

* Opomba: vprašanje se je prikazalo le nadrejenim (tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili, da so na vodstvenem položaju in nimajo nadrejenih, ali da so na vodstvenem položaju in imajo tudi nadrejene).

5. Prosim, da na spodnja vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za vaše ravnanje v opisanih situacijah na delovnem mestu.*

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto
1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(la) prodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Če nekaj želim, direktno vprašam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kritiko sprejemam dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Če sem jezen(na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(a) sebi zasmilil(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Opomba: ta vprašalnik so rešili vsi udeleženci (nadrejeni in podrejeni).

- 6. Prosim, ocenite vedenje vaših nadrejenih, ki vam vsaj 1-krat mesečno dajejo navodila glede dela. Če je teh nadrejenih več, jih ocenjujte na splošno kot skupino in si zamislite, kako funkcionira večina vaših nadrejenih večino časa na delovnem mestu. Če ne morete z gotovostjo odgovoriti na določeno vprašanje, si zamislite, kako bi vaši nadrejeni delovali v takšni situaciji. Na vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za ravnanje vaših nadrejenih v opisanih situacijah.***

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto
1. V težavnih razpravah govorijo umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Če so negotovi, z lahkoto vprašajo za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kadar se jim ponudi izjemna priložnost, znajo uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Čeprav se drugi ne strinjajo z njimi, znajo mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Svoje mnenje povejo tudi takrat, ko vedo, da ne bo naletelo na odobravanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Če je nekdo nesramen do njih ali do drugih, mu to odkrito povejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ko opazijo problem, ga začnejo takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Če nekaj želijo, direktno vprašajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kritiko sprejemajo dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Če so jezni, izrazijo svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Opomba: ta vprašalnik se je prikazal le tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili, da so podrejeni.

- 7. Prosim, ocenite vedenje vaših podrejenih. Ocenjujte jih na splošno kot skupino in si zamislite, kako funkcionira večina vaših podrejenih večino časa na delovnem mestu. Če ne morete z gotovostjo odgovoriti na določeno vprašanje, si zamislite, kako bi vaši podrejeni delovali v takšni situaciji. Na vprašanja odgovorite tako, da označite, kako pogosto določena trditev velja za ravnanje vaših podrejenih v opisanih situacijah.***

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto
1. V težavnih razpravah govorijo umirjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Če so negotovi, z lahkoto vprašajo za pomoč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kadar se jim ponudi izjemna priložnost, znajo uveljaviti svoje želje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Čeprav se drugi ne strinjajo z njimi, znajo mirno zagovarjati svoje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Svoje mnenje povejo tudi takrat, ko vedo, da ne bo naletelo na odobravanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Če je nekdo nesramen do njih ali do drugih, mu to odkrito povejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ko opazijo problem, ga začnejo takoj reševati, preden pride do večjih težav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Če nekaj želijo, direktno vprašajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kritiko sprejemajo dobronamerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Če so jezni, izrazijo svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opomba: vprašalnik se je prikazal le nadrejenim (tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili, da so na vodstvenem položaju in nimajo nadrejenih, ali da so na vodstvenem položaju in imajo tudi nadrejene).

8. Prosimo, da ocenite, kako ste zadovoljni z nekaterimi dejavniki zadovoljstva pri delu.*

	Zelo nezadovoljen/-a n/-a	Nezadovoljen/-a	Srednje zadovoljen/-a	Zadovoljen/-a	Zelo zadovoljen/-a
Zadovoljstvo s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnim časom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s plačo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo s podrejenimi.**	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z nadrejenim(-i).***	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo z nadrejenim(-i).****	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Opomba: ta vprašalnik so rešili vsi udeleženci (nadrejeni in podrejeni).

** To vprašanje se je prikazalo le vsem nadrejenim (tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili, da so na vodstvenem položaju in nimajo nadrejenih, ali da so na vodstvenem položaju in imajo tudi nadrejene).

*** To vprašanje se je prikazalo le vsem podrejenim.

**** To vprašanje se je prikazalo le srednjim vodjem (tistim, ki so na 2. vprašanje odgovorili da so na vodstvenem položaju in imajo tudi nadrejene).

9. Spol:

- Moški
 Ženski

10. Koliko ste stari?

- do 20 let
 21 - 30 let
 31 - 40 let
 41 - 50 let
 51 - 60 let
 nad 61 let

11. Koliko dopoljenih let delovne dobe imate?

- do 3 let
 4 - 8 let
 9 - 15 let
 16 - 25 let
 26 - 35 let
 nad 35 let

12. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- (nedokončana) osnovna šola
- poklicna ali 4-letna srednja šola
- višja/visokošolska ali 1. bolonjska stopnja
- univerzitetna ali 2. bolonjska stopnja
- specializacija ali magisterij znanosti
- doktorat

13. Kako dolgo ste že zaposleni v organizaciji, kjer trenutno delate?

- do 3 let
- 4 - 8 let
- 9 - 15 let
- 16 - 25 let
- 26 - 35 let
- nad 35 let

14. Kje ste zaposleni?

- Privatni sektor
- Javni sektor
- Drugo (npr. nevladne organizacije)

15. Koliko je zaposlenih v vaši organizaciji/podjetju?

- do 9
- 10 - 49
- 50 - 250
- 251 - 500
- 501- 1000
- 1001 - 2000
- nad 2000

Priloga 2: Nekateri podrobnejši podatki statističnih obdelav

Tabela 1: Podrobnejši podatki o zanesljivosti – vprašalnik samoocene asertivnosti

	M	SD	N	Diskriminativnost (korelacija postavka – končni rezultat)	Cronbachova alfa, če postavko odstranimo
1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.	3,48	0,678	278	0,349	0,833
2. Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč.	3,53	0,634	278	0,207	0,838
3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	3,37	0,632	278	0,365	0,832
4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	3,21	0,618	278	0,362	0,832
5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	3,34	0,625	278	0,524	0,825
6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	3,10	0,714	278	0,490	0,826
7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,83	0,909	278	0,400	0,832
8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,18	0,708	278	0,486	0,826
9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	3,73	0,500	278	0,427	0,830
10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(-la) prodajalca.	3,57	0,675	278	0,254	0,837
11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	3,13	0,742	278	0,406	0,830
12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,51	0,605	278	0,389	0,831
13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	3,22	0,701	278	0,477	0,827
14. Če nekaj želim, direktno vprašam.	3,40	0,659	278	0,543	0,824
15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	3,60	0,686	278	0,381	0,831
16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	3,24	0,683	278	0,597	0,821
17. Kritiko sprejemam dobronamerno.	3,33	0,650	278	0,388	0,831
18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	3,73	0,628	278	0,383	0,831
19. Če sem jezen(-na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3,11	0,728	278	0,416	0,830
20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(-a) sebi zasmilil(-a).	3,25	0,707	278	0,440	0,828

Tabela 2: Podrobnejši podatki o zanesljivosti v vprašalniku ocene asertivnosti nadrejenih, ki so ga reševali podrejeni

	M	SD	N	Diskriminativnost (korelacija postavka – končni rezultat)	Cronbachova alfa, če postavko odstranimo
1. V težavnih razpravah govorijo umirjeno.	3,29	0,794	180	0,553	0,783
2. Če so negotovi, z lahkoto vprašajo za pomoč.	3,10	0,910	180	0,524	0,787
3. Kadar se jim ponudi izjemna priložnost, znajo uveljaviti svoje želje.	3,71	0,564	180	0,313	0,807
4. Čeprav se drugi ne strinjajo z njimi, znajo mirno zagovarjati svoje stališče.	3,37	0,755	180	0,538	0,785
5. Svoje mnenje povejo tudi takrat, ko vedo, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,56	0,653	180	0,334	0,806
6. Če je nekdo nesramen do njih ali do drugih, mu to odkrito povejo.	3,18	0,792	180	0,439	0,796
7. Ko opazijo problem, ga začnejo takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,13	0,794	180	0,524	0,787
8. Če nekaj želijo, direktno vprašajo.	3,53	0,688	180	0,549	0,785
9. Kritiko sprejemajo dobronamerno.	2,76	0,841	180	0,564	0,782
10. Če so jezni, izrazijo svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3,23	0,818	180	0,496	0,790

Tabela 3: Podrobnejši podatki o zanesljivosti v vprašalniku ocene asertivnosti podrejenih, ki so ga reševali nadrejeni

	M	SD	N	Diskriminativnost (korelacija postavka – končni rezultat)	Cronbachova alfa, če postavko odstranimo
1. V težavnih razpravah govorijo umirjeno.	3,18	0,778	98	0,502	0,766
2. Če so negotovi, z lahkoto vprašajo za pomoč.	3,38	0,711	98	0,488	0,768
3. Kadar se jim ponudi izjemna priložnost, znajo uveljaviti svoje želje.	3,55	0,594	98	0,174	0,800
4. Čeprav se drugi ne strinjajo z njimi, znajo mirno zagovarjati svoje stališče.	3,04	0,672	98	0,485	0,768
5. Svoje mnenje povejo tudi takrat, ko vedo, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,26	0,737	98	0,520	0,763
6. Če je nekdo nesramen do njih ali do drugih, mu to odkrito povejo.	3,04	0,687	98	0,228	0,798
7. Ko opazijo problem, ga začnejo takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,13	0,741	98	0,569	0,757
8. Če nekaj želijo, direktno vprašajo.	3,51	0,630	98	0,530	0,764
9. Kritiko sprejemajo dobronamerno.	2,98	0,732	98	0,678	0,742
10. Če so jezni, izrazijo svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3,11	0,702	98	0,409	0,777

Tabela 4: Podrobnejši podatki o zanesljivosti v vprašalniku zadovoljstva pri delu, za vse udeležence

	M	SD	N	Diskriminativnost (korelacija postavka – končni rezultat)	Cronbachova alfa, če postavko odstranimo
1. Zadovoljstvo s sodelavci.	4,04	0,794	278	0,334	0,864
2. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	4,26	1,021	278	0,428	0,860
3. Zadovoljstvo z delovnim časom.	4,19	0,944	278	0,409	0,860
4. Zadovoljstvo z delom.	4,00	0,862	278	0,531	0,852
5. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva).	4,02	0,891	278	0,502	0,854
6. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	3,60	1,135	278	0,696	0,839
7. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	3,61	1,041	278	0,675	0,841
8. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	3,42	1,120	278	0,627	0,845
9. Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	3,05	1,164	278	0,768	0,832
10. Zadovoljstvo s plačo.	3,18	1,004	278	0,580	0,849
11. Zadovoljstvo z nadrejenimi/ podrejenimi*	3,74	1,030	278	0,527	0,853

Pri Tabeli 4 omenimo, da so podrejeni izpolnjevali tudi postavko zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, vsi nadrejeni pa postavko zadovoljstva s svojimi podrejenimi. Postavki smo za analizo zanesljivosti združili v eno postavko. Srednji vodje so imeli še dodatno postavko, s katero so ocenjevali zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. Te postavke pri izračunu zanesljivosti nismo upoštevali, sicer bi imeli srednji vodje zaradi te dodatne postavke neprimerljiv rezultat z ostalimi udeleženci.

Tabela 5: Zanesljivost v vprašalniku samoocene asertivnosti (ločeno nadrejeni in podrejeni)

Status na DM, ločeno		M	SD	N	Diskriminativn. (korelacija postavka-končni rezultat)	Cronbach alfa, če postavko odstranimo
nadrejeni	1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.	3,55	0,628	98	0,467	0,808
	2. Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč.	3,58	0,625	98	0,234	0,819
	3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	3,40	0,638	98	0,446	0,809
	4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	3,24	0,610	98	0,363	0,813
	5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	3,48	0,596	98	0,465	0,808
	6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	3,18	0,663	98	0,490	0,806
	7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,92	0,904	98	0,436	0,810
	8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,33	0,685	98	0,519	0,804
	9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	3,80	0,405	98	0,431	0,812
	10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(-la) prodajalca.	3,56	0,719	98	0,293	0,817
	11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	3,24	0,690	98	0,319	0,815
	12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,61	0,549	98	0,213	0,819
	13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	3,39	0,683	98	0,382	0,812
	14. Če nekaj želim, direktno vprašam.	3,56	0,576	98	0,430	0,810
	15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	3,64	0,662	98	0,320	0,815
	16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	3,33	0,685	98	0,524	0,804
	17. Kritiko sprejemam dobronamerno.	3,41	0,606	98	0,332	0,814
	18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	3,72	0,670	98	0,442	0,809
	19. Če sem jezen(-na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3,21	0,722	98	0,310	0,816

se nadaljuje

Tabela 5: Zanesljivost v vprašalniku samoocene asertivnosti (ločeno nadrejeni in podrejeni) (nad)

Status na DM, ločeno		M	SD	N	Diskriminativn. (korelacija postavka-končni rezultat)	Cronbach alfa, če postavko odstranim o
	20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(-a) sebi zasmilil(-a).	3,33	0,743	98	0,412	0,810
podrejeni	1. V težavnih razpravah govorim umirjeno.	3,44	0,702	180	0,286	0,837
	2. Če sem negotov(-a), z lahkoto vprašam za pomoč.	3,51	0,639	180	0,185	0,840
	3. Čeprav je v skupini agresiven človek, zadeve lahko urejam na miren način.	3,35	0,630	180	0,325	0,834
	4. Kadar se mi ponudi izjemna priložnost, znam uveljaviti svoje želje.	3,19	0,623	180	0,360	0,833
	5. Čeprav se drugi ne strinjajo z mano, znam mirno zagovarjati svoje stališče.	3,26	0,629	180	0,531	0,826
	6. Če verjamem, da me ne jemljejo resno, na to opozorim brez zamere in razburjenja.	3,06	0,738	180	0,482	0,827
	7. Če me nekdo prosi za dovoljenje (npr. smem kaditi?), a meni bolj ustreza, da ga zavrnem, to storim brez slabega občutka.	2,78	0,911	180	0,375	0,834
	8. Svoje mnenje povem tudi takrat, ko vem, da ne bo naletelo na odobravanje.	3,10	0,710	180	0,450	0,829
	9. S starejšimi od sebe lahko urejam zadeve učinkovito in brez zadrege.	3,69	0,542	180	0,416	0,831
	10. Izdelek/storitev reklamiram, ne da bi osebno napadel(-la) prodajalca.	3,58	0,651	180	0,245	0,838
	11. Če je nekdo nesramen do mene ali do drugih, mu to odkrito povem.	3,06	0,763	180	0,429	0,830
	12. Ko opazim problem, ga začnem takoj reševati, preden pride do večjih težav.	3,46	0,629	180	0,450	0,829
	13. Če moram sporočiti slabo novico, to storim umirjeno in brez strahu.	3,13	0,696	180	0,500	0,827
	14. Če nekaj želim, direktno vprašam.	3,31	0,686	180	0,570	0,823
	15. Če me nekdo ne razume, ne čutim krivde in ga ne ponižujem.	3,58	0,700	180	0,410	0,831
	16. Če se ne strinjam z mnenjem večine, povem svoje stališče in se zaradi tega ne opravičujem.	3,20	0,680	180	0,628	0,821
	17. Kritiko sprejemam dobronamerno.	3,28	0,671	180	0,401	0,831
	18. Nisem v zadregi, kadar kaj pohvalim.	3,73	0,606	180	0,365	0,833
	19. Če sem jezen(-na), izrazim svoje mnenje brez opravičevanja ali dominiranja.	3,05	0,727	180	0,454	0,829
	20. Če me kdo med govorjenjem ne posluša, povem zadevo do konca, ne da bi se sam(-a) sebi zasmilil(-a).	3,21	0,685	180	0,448	0,829

Tabela 6. Zanesljivost na vprašalniku zadovoljstva pri delu (ločeno za nadrejene in podrejene)

Status na DM, ločeno samo na nadrejene – podrejene	M	SD	N	Diskriminativnost (korelacija postavka- končni rezultat)	Cronbachova alfa, če postavko odstranimo	
Nadrejeni	1. Zadovoljstvo s sodelavci.	4,05	0,709	98	0,117	0,859
	2. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	4,49	0,803	98	0,553	0,831
	3. Zadovoljstvo z delovnim časom.	4,33	0,883	98	0,500	0,835
	4. Zadovoljstvo z delom.	4,28	0,715	98	0,508	0,835
	5. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva).	4,19	0,833	98	0,644	0,824
	6. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	3,80	1,055	98	0,687	0,818
	7. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	3,94	0,972	98	0,641	0,823
	8. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	3,71	1,149	98	0,592	0,828
	9. Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	3,48	1,057	98	0,726	0,814
	10. Zadovoljstvo s plačo.	3,35	0,943	98	0,595	0,827
	11. Zadovoljstvo s podrejenimi	4,08	0,795	98	0,183	0,856
Podrejeni	1. Zadovoljstvo s sodelavci.	4,03	0,838	180	0,439	0,852
	2. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.	4,13	1,104	180	0,355	0,860
	3. Zadovoljstvo z delovnim časom.	4,12	0,970	180	0,355	0,858
	4. Zadovoljstvo z delom.	3,85	0,900	180	0,499	0,848
	5. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva).	3,93	0,909	180	0,421	0,853
	6. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.	3,49	1,165	180	0,695	0,831
	7. Zadovoljstvo s statusom v organizaciji.	3,43	1,036	180	0,660	0,835
	8. Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.	3,26	1,075	180	0,622	0,838
	9. Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja.	2,82	1,155	180	0,762	0,825
	10. Zadovoljstvo s plačo.	3,09	1,026	180	0,563	0,843
	11. Zadovoljstvo z nadrejenimi	3,55	1,095	180	0,614	0,839

Pri Tabeli 6 je potrebno omeniti, da so podrejeni izpolnjevali tudi postavko zadovoljstva s svojimi nadrejenimi, vsi nadrejeni pa postavko zadovoljstva s svojimi podrejenimi. Postavki smo za analizo zanesljivosti združili v eno postavko. Srednji vodje so imeli še dodatno postavko, s katero so ocenjevali zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. Te postavke pri izračunu zanesljivosti nismo upoštevali, sicer bi imeli srednji vodje zaradi te dodatne postavke neprimerljiv rezultat z ostalimi udeleženci.