

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA ŽENSKEGA PRISTOPA VODENJA V POSLOVNEM  
SVETU**

Ljubljana, september 2019

ANITA SINANOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anita Sinanović študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza ženskega pristopa vodenja v poslovnem svetu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 preko 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 študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNI DEL</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Vodenje</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Vodja in manager</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Stili ter načini vodenja</b> .....	<b>4</b>
1.3.1 Stili vodenja.....	4
1.3.2 Načini vodenja.....	5
<b>1.4 Lastnosti uspešnih vodij</b> .....	<b>7</b>
<b>2 ŽENSKES V POSLOVNEM SVETU</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Prednosti ženskih vodij</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Moški in ženski stil vodenja</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Ženski stil vodenja.....	10
<b>3 EMPIRIČNI DEL</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Raziskava</b> .....	<b>11</b>
3.1.1 Namen raziskave.....	11
3.1.2 Opis raziskave in pridobivanja podatkov .....	11
<b>3.2 Kratka predstavitev udeleženi h v intervjuju</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Rezultati</b> .....	<b>14</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>18</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>19</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>21</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljne razlike med vodjo in managerjem .....	4
--	---

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine uspešnega managementa .....	3
Slika 2: Usmerjenost vodij k ljudem in nalogam .....	6
Slika 3: Moški in ženski stil vodenja.....	10

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkripcija intervjuja št. 1 .....	1
Priloga 2: Transkripcija intervjuja št. 2 .....	3
Priloga 3: Transkripcija intervjuja št. 3 .....	5
Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 4 .....	7
Priloga 5: Transkripcija intervjuja št. 5 .....	9
Priloga 6: Transkripcija intervjuja št. 6 .....	11
Priloga 7: Transkripcija intervjuja št. 7 .....	13
Priloga 8: Transkripcija intervjuja št. 8 .....	15
Priloga 9: Transkripcija intervjuja št. 9 .....	17
Priloga 10: Transkripcija intervjuja št. 10 .....	19

## UVOD

V hitro spreminjajočem se svetu je zelo pomembno, kakšne pristope vodenja uporabiš, da postaneš uspešen; pomembno je, kakšno vodenje imajo v podjetju. Vodenje v podjetju vpliva na rezultate dela in soustvarja klimo.

V družbi se že od nekdaj pojavljajo razlike med spoloma, ker je ženskam v družbi pripisana primarna vloga žene in matere. Lahko bi rekli, da so ženske na vodilnih položajih še toliko bolj obremenjene, ko je treba usklajevati zasebno in poslovno življenje. Moški imajo pri tem tradicionalno lažjo nalogo usklajevati zasebno in poslovno. Kasneje se v raziskavi osredotočim tudi na to domnevo in jo raziščem. Vodenje v domeni žensk je kljub predhodno navedenem dejstvu, v zadnjih letih zelo v porastu, še vedno pa ne prevladuje.

Namen zaključne strokovne naloge je razširiti svoja znanja na področju vodenja na splošno, razložiti pojma vodja in manager ter pojasniti nekaj temeljnih razlik med pojmom. Poleg tega pa želim spoznati, kako se z zadevo vodenja spoprimejo ženske v poslovnem svetu, ker je ta tema v zadnjem času zanimiva in tudi mene zanima. V zaključni strokovni nalogi se bom osredotočala na analizo ženskega vodenja ter ga primerjala z moškim vodenjem. Vsak ima svoj pogled na določen stil vodenja. Se moško vodenje tudi danes močno razlikuje od ženskega?

Cilj zaključne naloge je predvsem odgovoriti na vprašanje ali se moško vodenje danes močno razlikuje od ženskega in s kvalitativno raziskavo preveriti, kako delujejo ženske vodje na svojih položajih ter kakšen način vodenja uporabljajo. Cilj zaključne strokovne naloge je torej poleg teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji in njihovo vodenje primerjati z moškim vodenjem, ter odgovoriti na vprašanje "Ali se moško vodenje tudi danes močno razlikuje od ženskega?"

Zaključna strokovna naloga sestoji iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela ter empiričnega dela. Teoretični del zajema teorijo vodenja, kakšni stili in načini vodenja obstajajo in se načeloma uporabljajo ter lastnosti uspešnih vodij. Takoj za tem se osredotočim na žensko vodenje v poslovnem svetu in pojasnim prednosti ženskih vodij in njihove stile vodenja.

V empiričnem delu se posvetim ugotovitvam kvalitativne raziskave in ugotovitvam metode kvalitativnega intervjuja. Svojo zaključno strokovno nalogo zaključim s sklepom.

## 1 TEORETIČNI DEL

### 1.1 Vodenje

Vodenje je težko definirati, saj obstaja veliko definicij vodenja. Veliko se jih strinja, da je vodenje potek, ki vodi do rezultatov (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, str. 5).

Možina (1994, str. 4) je mnenja, da je vodenje usmerjeno bolj v motiviranje ljudi, kako ljudi usmerjati in kako nanje najboljše vplivati, da bodo delali še bolje.

Vodenje poleg načrtovanja in organiziranja, vključuje tudi kadrovanje in kontroliranje ter strmi k usklajevanju v organizaciji. Vodenje je tudi sposobnost usmerjanja delavcev k ciljem, hkrati pa jih tudi spodbujati (Možina in drugi, 2002).

Turner (2004, str. 11) pravi, da je vodenje poseben proces. Okoliščine, v katerih živimo sedaj, se venomer spreminjajo. Poslovni in osebni uspeh dosegajo ljudje, ki so po naravi taki, da lahko uskladijo tisto, česar si zadajo, in si hkrati zaupajo. Turner (2004, str. 20) je tudi mnenja, da so pravi navdih, pogled, ki je skoncentriran na cilje in v prihodnost, inovativnost, doslednost ter individualnost prave lastnosti, ki jih potrebujemo za poslovni uspeh.

Na kratko sem razložila pojem vodenje za boljše in lažje razumevanje moje zaključne strokovne naloge. V nadaljevanju bom pojasnila še pojem vodja in manager.

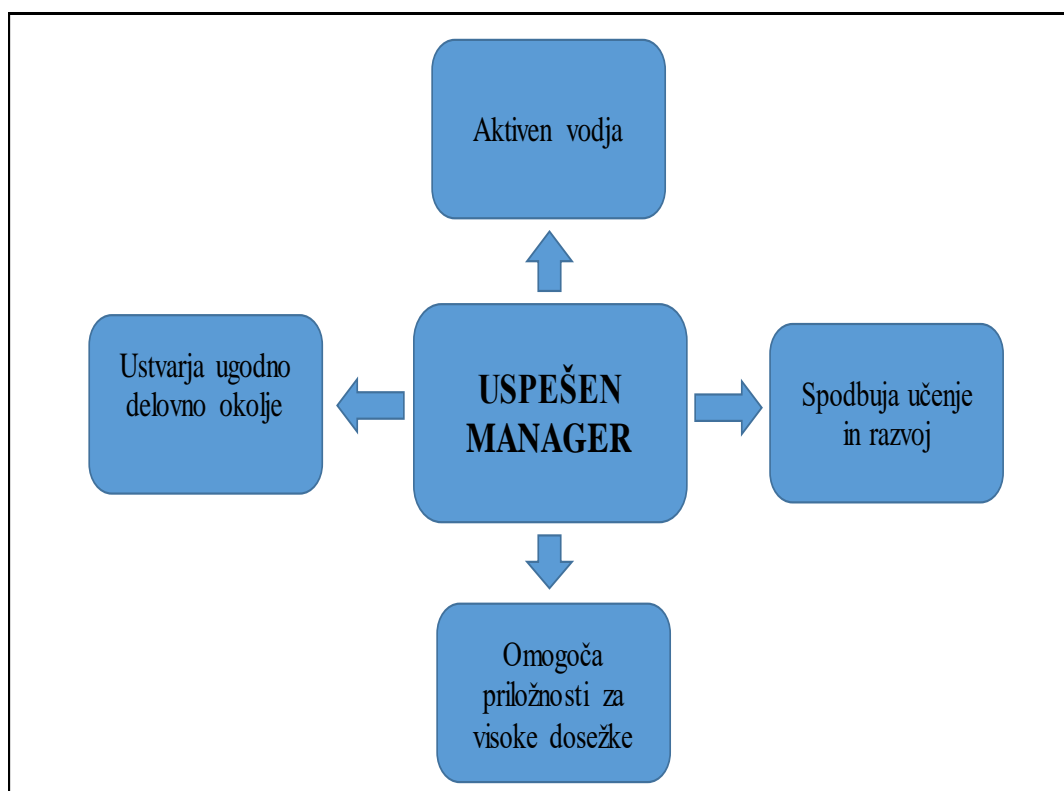
## **1.2 Vodja in manager**

Dobri in uspešni vodje morajo biti sposobni usklajevati vizijo in moč vodenja. Dober vodja se mora znati učiti iz napak in težav pri delu, mora znati reševati probleme na delovnem mestu in predvsem glavo je to, da zna delati z ljudmi (Možina in drugi, 2002, str. 449).

Manager je oseba, ki spremlja delo delavcev in jih hkrati usmerja ter sprejema, izvaja kontrolo in posledično tudi ukrepe, seveda če je to sploh potrebno. Mora biti obveščen, kaj kdo dela, še posebej, kaj dela skupina, nad katero se izvaja nadzor. Za managerja ni pa nujno potrebno, da je najboljši na vseh področjih. Pomembno je, da ima moč zaposliti in odpustiti delavce, hkrati pa imeti moč, da eksistentne delavce razporedi na delovno mesto, kjer bodo dobro delovali ali jih morda celo povišati v višje delovno mesto. Manager je tudi oseba, ki je odgovoren za dobro okolje v katerem dela skupaj s sodelavci in delavce opogumlja v razne dosežke ter svoj razvoj (Možina in drugi, 2002).

Turner (2004, str. 37-43) pravi, da so vodje dejansko managerji, ki imajo vodstvene lastnosti in sposobnosti. Managerji v današnjem času morajo biti vodje, če želijo uspeti ter morajo biti nagnjeni k interesom ter aspiracijam organizacije in ne smejo biti fokusirani ne nase.

Slika 1: Sestavine uspešnega managementa



Prerejeno po Možina in drugi (2002, str. 29).

Slika 1 prikazuje sestavine uspešnega managementa. Temeljna naloga managerjev je odločanje. Za pravilno odločanje ni potrebno samo znanje, ampak tudi čas. Manager ima tudi druge tri glavne dejavnosti, to so organiziranje, načrtovanje, usmerjanje (Možina in drugi, 2002).

Kotterman (2006) pravi, da je nekaj najpomembnejših razlik med managerjem in vodjo:

- postavljanje vizije: manager je tisti, ki postavlja potek in korake procesa, hkrati preučuje stroške in ima z vizijo neosebni odnos, medtem ko vodja razvija strateške načrte za doseganje določene vizije in prikazuje osebni odnos do načrtov in vizij;
- razvoj kadrovanja: manager je oseba, ki deli odgovornost, zaposluje, ohranja strukturo in deli avtoriteto in odgovornost ter hkrati ne prikazuje čustev ali pa jih zelo malo, medtem ko vodja usmerja in prenaša vizije na zaposlene ter je zelo čustveno navezan na delo;
- izvršitev vizije: manager pri izvršitvi nadzoruje procese ter rezultate, se ukvarja z reševanjem morebitnih problemov, medtem ko vodja spodbuja in motivira zaposlene;
- rezultat vizije: manager stalno stremi k pričakovanim rezultatom in jih zagovarja, medtem ko vodja spodbuja spremembe, denimo pri različnih pristopih, da bi bili delovni odnosi čim boljši.

Tudi Martinčič (2007) navaja nekaj temeljnih razlik med vodjo in managerjem:

*Tabela 1: Temeljne razlike med vodjo in managerjem*

VODJA	MANAGER
Vizionarski	Racionalen
Strasten	Podjeten
Kreativen	Analitičen
Navdušujoč	Avtoritativen
Pogumen	Preudaren
Iznajdljiv	Zadržan
Inovativen	Hladen
Neodvisen	Stabilen
Svetovalec	Vztrajen
Učitelj	Igra vlogo šefa
Skromen	Dela prave stvari
Poln zaupanja	

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 1 so predstavljene temeljne razlike med managerjem in vodjo. Dober vodja še ne pomeni, da si dober manager (Možina in drugi, 2002). Da bi bilo vodenje kar se da izjemno, je seveda potrebno imeti tudi izjemen in uspešen management.

Turk (2007, str. 21) se poleg vseh ostalih avtorjev, ravno tako sprašuje, kdo je boljši za podjetje, ali je to manager ali pa morda vodja. Odgovor oziroma prava rešitev bi bila, da bi bila manager in vodja v eni osebi.

### **1.3 Stili ter načini vodenja**

#### **1.3.1 Stili vodenja**

Stil vodenja, ki ga uporablja vodja, se v veliki meri nanaša kar na vzorec vedenja, vendar ni nujno, da je odvisen le od obnašanja vodje, temveč tudi od same naloge, ki se takrat izvaja. Vodja, ki bo želel uveljavljati določen stil vodenja, pri tem pa ga ljudje ne bodo odobraval, ne bo več dolgo opravljal svojega dela (Lipičnik 1994, str. 119).



Šmuc (2004, str. 24) je mnenja, da je stil vodenja lahko odvisen od osebnosti vsakega posameznika, veliko je pa sicer odvisno tudi od osebnosti, ki jo vodja ima. Če je vodja prijeten, potem bolj zaupa ljudem in jih posluša, želi slišati nasvete drugih hkrati pa daje interakcijo pred tekmovalnostjo.

Možina (2002, str. 48) navaja naslednje vodstvene stile:

- birokratski stil vodenja: značilnosti takšnega vodenja so, da je prisotna zadržanost, nedostopnost, vodja upošteva pravila ter je zanesljiv in trden, stabilen vodstven stil;
- avtorski stil vodenja: pri tem vodja odloča popolnoma sam, vodja želi le poročanje, je kar precej kritičen, ne želi konzultacij in ne komunicira s svojimi podrejenimi. Tak stil vodenja lahko zasledimo v ogromnih organizacijah;
- razvijalski stil vodenja: vodja razvija, zna poslušati in zna spodbujati druge. Sodelavcem zaupa in jim pomaga, posledično mu sodelavci zaupajo in je zaupanje obojestransko;
- dobrohotni avtorski stil vodenja: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, zna dokončati svoje delo in izpolnjuje svoje obveznosti;
- izvrševalski stil vodenja: vodja spodbuja svoje sodelavce k boljši in večji učinkovitosti, ter uporablja skupinsko delo pri odločanju;
- dezerterski stil vodenja: vodja se pri tem stilu vodenja zadovolji s predpisi in z minimalnimi rezultati ter si ne želi, da bi dosegel boljše rezultate;
- misijonarski stil vodenja: vodja ne daje navodil, delovni rezultati ga ne zanimajo, izogiba se konfliktom in rad ugaja ljudem ter je bolj pasiven;
- kompromisarski stil vodenja: vodja se izogiba odločitvam, poudarja delovne odnose in delovne naloge, je dvoličen, zato mu ljudje ne zaupajo.

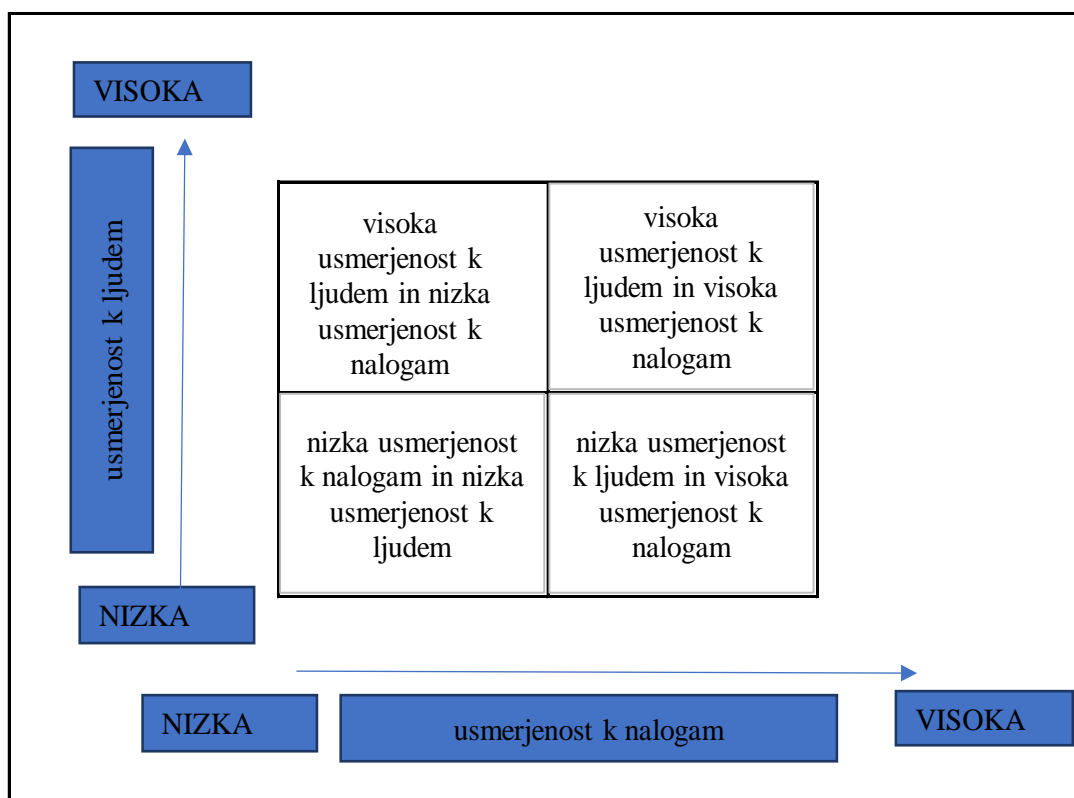
### 1.3.2 Načini vodenja

Način vodenja, ki ga ima vodja izhaja predvsem iz tega, kako se vodja večkrat obnaša, predvsem pa odzove na določeno zadevo ali morda problem v podjetju. Na osnovi tega, ga potem tako tudi zaposleni dojemajo in vidijo. S tem obnašanjem in odzivi potem vodja ustvari nek vzorec vedenja. Poznamo dve dimenziji, kjer je način vodenja usmerjen (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007, str. 96):

- k ljudem,
- k nalogam.

Če je vodja usmerjen k ljudem, ga lahko opišemo tako, da so v ospredju naloge, ki jih je treba opraviti. Delo je osredotočeno na delo kot tako, delitev dela, nadzoru, načinu dela. Pri drugem načinu, pa je vodja usmerjen v motivacijo zaposlenih, počutje zaposlenih, vedno posluša svoje zaposlene in upošteva njihove predloge.

Slika 2: Usmerjenost vodij k ljudem in nalogam



Prيرهjeno po Možina (1994, str. 24).

Slika 2 prikazuje usmerjenost vodij k ljudem in nalogam. V praksi poznamo veliko število načinov vodenja, vsak način vodenja pa vodi v dobre rezultate le v primeru, če je pravilen način vodenja uporabljen v določeni skupini organizacije.

Dimovski in Penger (2008, str. 122) sta navedla nekaj načinov vodenja:

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za predpostavljati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu tudi nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja tako postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje, želje ter hkrati opravlja nalogo, ki mu je dana. Pri takem vodenju se splete posebna vez med vodjo in delavcem, ki ji pravimo partnerstvo.
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, v kolikor so nam znani vsi dogodki, o katerih bi se morali odločati.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa se vodje ter podrejeni vnaprej dogovorijo o poročanjih in kaj kasneje pričakovati.

- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti zadane cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci marljivo sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne zahteve. Pri takem principu vodenja, se zelo dobro vidi, kakšna je naloga vsakega posameznika in kako dobro jo je izpeljal. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj izjemno in uspešno je vodenje.

#### 1.4 Lastnosti uspešnih vodij

Vsak človek ima lastnosti uspešnega vodje, ker se ljudje srečujemo z raznoraznimi izzivi. Lastnosti so lahko tudi prirojene ali pa ne. Raziskovalci pripisujejo vodjem različne lastnosti, ki jih potrebujejo za svoj uspeh. Možina in drugi (2002, str. 94) pravijo, da so želja po dosežkih, prizadevnost, posvečanje delu, reševanje problemov ter tudi navsezadnje analiziranje problemov in delo z ljudmi značilnosti uspešnih vodij.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 53) pravijo, da je kar precej značilnosti, ki jih naj bi imel dober vodja. Izpostavila bom nekaj le teh:

- odločnost oziroma samozavestnost in pogum je lastnosti, ki jo vodja mora imeti, da lahko na pravi način vodi svoje podrejene.
- poštenost je lastnost, ki je pri vodji zelo pomembna, saj s tem vliva zaupanje v svoje podrejene.
- zanesljivost, ki je lastnost s katero zagotavlja npr.: pravočasno storjene stvari.
- empatija, ki je bolj kot ne, prirojena in je pomembna takrat ko si vodji nasprotujeta.
- filantropija, ki kaže kako je vodja oziroma nadrejeni usmerjen v svoje sodelavce, podrejene.
- etična načela, ki so kot lastnost zelo pomembna, da znaš presojati med dobrim in slabim ali napačnim in pravilnim.
- dominantnost, ki je tudi zelo pomembna, saj ima s tem človek občutek vpliva in moči, ki pa ga dober vodja potrebuje, da lahko vodi ostale.
- odprtost, ki je dobra lastnost, saj jo potrebujemo tako pri sodelovanju, kot tudi sklepanju poslov, spoznavanju novih poslovnih partnerjev...

Merkačeva (1996, str. 96) uspešnih vodij ne opredeljuje posebej, glede razlik med ženskami in moškimi, temveč z načinom vodenja ter lastnostmi, ki se prilagaja z organizacijo, ki se spreminja. Sicer pa so pomembne tudi značajske lastnosti za uspeh, ki pa so: samozavest, zanesljivost, dominantnost, odprtost, fleksibilnost, inteligentnost in iniciativnost.

## 2 ŽENSKESKE V POSLOVNEM SVETU

Ženske se vse bolj pogosto pojavljajo v poslovnem svetu in njihovo število še bolj narašča. Še zmeraj se na žalost pojavljajo na nižjih ravneh managementa, medtem ko je višji management "rezerviran" za moški spol (Jaklič, 2002, str. 300). Večinoma so ženske vloge bolj zasebne narave, medtem ko so moške vloge bolj javne. To je razdeljeno glede na biološko naravnost in povezavo ženske z domom, družino in otroki, vendar ne glede na to, da ima ženska družbeno vlogo v svetu, se pričakuje, da bo poleg službe, tudi mati (Kanjao Mrčela, 1996, str. 40-41).

Pred leti je za ženske veljala vloga matere in gospodinje. Te vloge vsebujejo lastnost, kot so ljubeznivost, čutnost, podrejanje in prav zaradi teh lastnosti nikoli niso bile sprejete kot prave vodje. V današnjem času pa naj bi prav te lastnosti ženski dajale boljše sposobnosti kot vodje (Hribar 1997, str. 1).

### 2.1 Prednosti ženskih vodij

Kanjao Mrčela (1996, str. 88) pravi, da je materinska vloga enako zahtevna ter, da ima podobne lastnosti in veščine, kot so managerske veščine. Ženske morajo organizirati tempo življenja, opazovati, informirati ter reševati težave in konflikte v družini.

Prednosti, ki jih imajo ženske kot managerke, so vztrajnost, dobre pogajalske lastnosti ter znajo ponuditi veliko različnih alternativ. Pri svojem delu in doseganju ciljev lahko namenijo veliko časa in so zagnane in neutrudljive delavke. So tudi dobre administratorke. Ker so precej natančne in realistične, jim ta sposobnost pomaga pri izdelavi proračuna, kar je pa odlično za vodenje podjetja. V njihovi naravi je že da so zgovorne, ter da so dobre prodajalke, to pa zato, ker se s svojo karizmo ter nežnostjo nikoli ne vdajo. Četudi so nežnejše in bolj čutne od moškega spola, še ne pomeni da obupajo ali kar odnehajo. So samo bolj previdne in o stvareh bolj in natančneje premislijo ter razmislijo in najdejo boljše alternative. To seveda ne pomeni, da ne tvegajo, vendar manj kot moški (Žagar 2011, str. 26).

Bengtson (v Kunjao Mrčela, 1996, str. 80) navaja kar nekaj razlogov, zakaj zaposliti managerke:

- managerske sposobnosti imajo tako ženske, kot moški,
- lastnosti, ki jih imajo ženske, kot npr.: reševati probleme in motivirati zaposlene, so idealne za managerja,
- pri izbiri naj ne bo odločitev spol, ampak kvaliteta,
- delovno okolje naj bo bolj prijetno, saj je tako bolj sproščeno vzdušje
- različne kompetence od ženskega in moškega spola, lahko privedejo do prijetne ustvarjalne energije,
- boljše odločitve – moški in ženske skupaj boljše razmišljata, kot samo moški,

- ženske imajo boljši in bolj ostvarljiv odnos do managerskega dela, kot pa moški,

## **2.2 Moški in ženski stil vodenja**

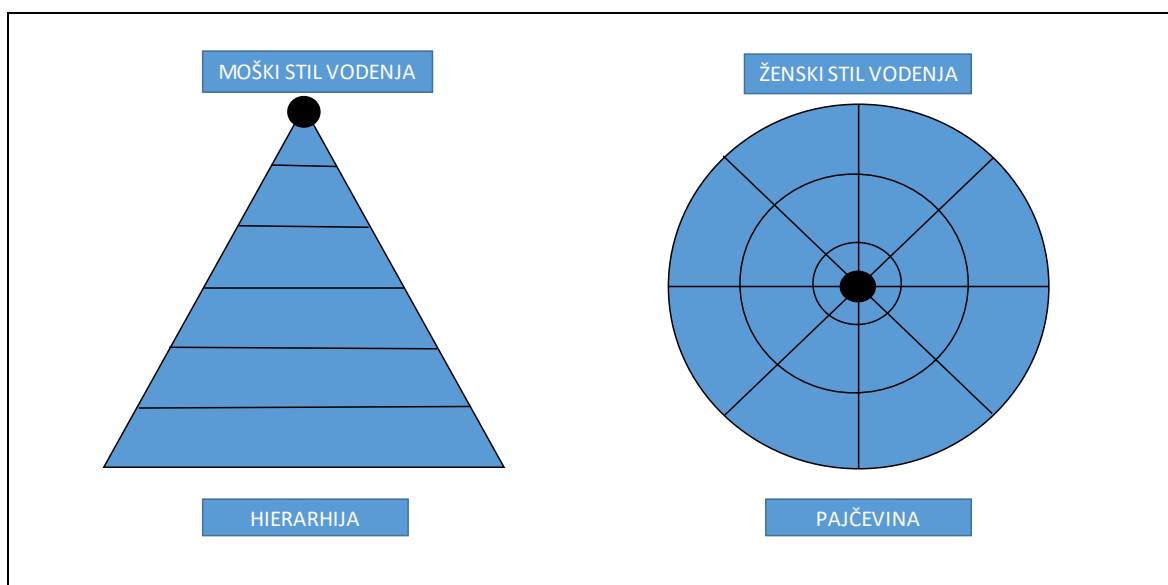
Vse več je ženskih udeleženk v poslovnem svetu, tem več se utrne vprašanj o različnosti vodenja med ženskim in moškim vodenjem. Ženske so še zmeraj v manjšini, kar se tiče vodenja, zato se večkrat zgodi, da prevzamejo moški stil vodenja, ki pa je bolj odločen, hladen, neobčutljiv, učinkovit. Ženska vodja je bolj čustvena, nežna, usmerjena k ljudem, norme in vrednote so ženskim vodjam na prvem mestu (Kovač, Mayer in Jesenko, 2004).

O ženskem in moškem vodenju ter razlikami med njima obstaja veliko deljenih mnenj. V okolju, v katerem je vodja ženskega spola, je prisotno strinjanje in prilagajanje s sogovorniki. Pri ženski vodji je pomembno, da je interakcija med zaposlenimi prijetna (Van der Boon, 2003).

Kanjuo Mrčela (1996, str. 86) pravi, da je ženski management tak, da je managerka v centru, med tem ko je manager na samem vrhu. Moški naj bi bili bolj fokusirani na naloge ter cilje, med tem ko ženske skrbijo za prijetne odnose med zaposlenimi ter razumevanje med njimi. Prav vse to, naj bi bile tudi razlike pri stilu vodenja med ženskim ter moškim stilom vodenja.

Pri spodnji sliki je vidno, da gre za krožni proces pri ženskem stilu vodenja. Struktura pajčevine prikazuje, da je managerka v samem centru in ne na vrhu, kot manager. Ženska v centru pajčevine uporablja navdih, je potrpežljiva, med tem ko ima manager jasno zasnovane cilje. Managerji želijo ostati v samem vrhu, sami, brez konkurence in brez ogroženosti. Torej je za ženski stil vodenja značilna pajčevina, za moški pa hierarhija (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 88).

Slika 3: Moški in ženski stil vodenja



Prirejeno po Kanjuo Marčela (1996, str. 88).

Razlike pri ženskem ter pri moškem vodenju se ustvarijo že v otroštvu. Deklicam je pomembno samo sodelovati v nečem, biti zraven, medtem ko je dečkom pomembno zmagovati, se dokazovati.

Ženske so zelo uspešne tudi v managerskem poslu, saj sta si materinska vloga ter managerska vloga precej sorodni: učenje, vodenje, informiranje, opazovanje, ravnanje z motnjami, tempo, organizacija, uravnoteženje konfliktnih zadev (Kanjuo Mrčela, 1996, str. 87-88).

Kanjuo Mrčela (1996, str. 90) pa omenja še drugačno vodenje, ki se imenuje androgino vodenje. Ta stil vodenja je kombinacija, ki je označen kot ženski in kot moški. To je stil, ki ima nadgradnjo vsem predhodnim managerskim stilom, ki so pa večinoma moški. Tak stil bi moral biti najbolj efektiven, kar se drugih dveh stilov tiče, ker od vsakega posameznega prevzema tisto najboljše, ter je tako najbolj ustrezen pri večvrstnih situacijah.

### 2.2.1 Ženski stil vodenja

Ženski stil vodenja je bolj demokratičen. To pomeni, da ženske vodje vključujejo zaposlene v sodelovanje in presojo zadev. Hkrati so bolj fokusirane na zadovoljstvo zaposlenih, ker so mnenja, da na podlagi zadovoljstva in prijaznosti ustvarjajo dobre medsebojne odnose (Funk, 2004).

V spodnji alinejah sledijo glavne značilnosti ženskega vodenja, ki jih bom preverila z empirično raziskavo na mojem vzorcu.

Značilnosti ženskega stila vodenja (Rosner, 1997):

- širijo pridobljene informacije,
- nehierarhična struktura,
- skupinsko odločanje,
- kolektivizem,
- toplo govorjenje,
- skrb za dobro klimo,
- brez vzbujanja pozornosti,
- upošteva mnenje zaposlenih,
- motivira z nagradami,
- struktura pajčevine,
- popustljivo govorjenje,
- razvijanje družbenih odnosov,
- spodbuja ustvarjalnost,
- komunikacija s povratno informacijo,
- demokratičen stil vodenja,
- energija je usmerjena v komunikacijo,
- demokratičnost,
- interaktivno stil vodenja,
- čustvenost, prijaznost,
- demokratični stil vodenja.

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 Raziskava**

##### 3.1.1 Namen raziskave

Namen raziskave je poleg teoretične razlage vodenja, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja. Sama raziskava okvirno sestoji iz vprašanj, ki se nanašajo na njihovo pozicijo, ki ga opravljajo in koliko časa so že na tej poziciji, hkrati pa me zanima tudi kako same vodijo in kakšne stile in načine vodenja uporabljajo.

##### 3.1.2 Opis raziskave in pridobivanja podatkov

Za raziskavo sem izbrala metodo intervjuja. Opis teoretičnih temeljev nam je lahko v pomoč pri razumevanju, vendar pa nam vpogled v sfero ženskega vodenja in izkušnje ter mnenja le teh, lahko pripomorejo s svojim uvidu v situacijo iz svojega stališča. Izkušnje, ki jih ima vsaka vodja na svoji poti so si zelo različne, torej lahko pričakujemo tudi toliko različnih mnenj in poslovnih poti.

Intervju nam omogoči, da zberemo različna mnenja in stališča udeležениh. Pri intervjuju gre za »odprti tip« raziskovanja, kar pa pomeni, da odgovori niso vnaprej pripravljene oziroma niso navedeni.. Pri takšni raziskavi je tudi zelo pomembno, da primerno in premišljeno izberemo reprezentativne sodelujoče osebe glede na našo raziskavo.

Raziskovanja sem se lotila tako, da sem najprej pripravila vprašalnik, ki temelji na teoriji. Potem je bila na vrsti izbira primernih oseb za intervju. V vzorec za raziskavo sem želela ženske in moške na različnih položajih, ki so tekom svoje kariere poti že nekaj dosegli, imeli dovolj izkušenj ter prihajajo iz različnih organizacij. Vprašanja so bila tako imenovanega »odprtega tipa« in vse udeleženke so odgovarjale na ista vprašanja. Vprašanja temeljijo na teoriji strokovne zaključne naloge. Pridobljeni odgovori mi bodo v pomoč pri sami raziskavi. Najbolj se bom osredotočila na rezultate glede stilov in načinov vodenja posameznega udeleženca intervjuja, na koncu pa bom povzela še glavno vprašanje in to je ali so ženske drugačne vodje kot moški.

Intervju sem opravila s petimi ženskami in petimi moškimi iz različnih organizacij. Dva intervjuja sem opravila osebno, osem pa sem jih opravila po elektronski pošti. Najmlajša intervjuvanka ima 35 let, najstarejša pa 56 let. Pri moških pa ima najmlajši intervjuvanec 27 let, najstarejši pa 45 let. Intervju sem začela z vprašanjem o starosti, potem pa sem prešla na delovno mesto, ki ga opravlja vsak posameznik in na katerem delovnem mestu je vsak začel svojo kariero v organizaciji. Kasneje sem vprašala, kakšno karierno pot so imeli oziroma kakšna delovna mesta so opravljali do sedaj. Nato so sledila vprašanja vezana glede mnenj o težji oziroma lažji karierni poti v Sloveniji za ženske, njihova mnenja. Zanimalo me je tudi ali se udeleženci intervjuja opišejo z besedo vodja ali manager in glede na to, da je pri raziskavi velik poudarek na ženskem vodenju, sem iskala ženske, ki so že kar nekaj časa na položajih, zato me je predvsem zanimalo tudi to, kakšen stil vodenja ter način vodenja uporabljajo ter kater stil in način vodenja velja za dotično intervjuvanko in intervjuvanca. Za zaključek sem presenetila z vprašanjem, v katerem sem spraševala, če osebno menijo, da so ženske vodje drugačne od moških, ter zakaj.

### **3.2 Kratka predstavitev udeležениh v intervjuju**

Vseh udeležениh v moji raziskavi je 5 žensk in 5 moških na položajih. Vsi so želeli ostati anonimne, njihove delovne pozicije pa lahko uporabim.

**Udeleženka št. 1** (vodja oddelka v SKB d.d.): Intervjuvanka je stara 56 let in je na poziciji vodje oddelka v banki. Svojo kariero je začela kot začetnica v organizaciji, poslovalnici. Njena karierna pot se je začela takrat, ko je začela opravljati pripravništvo, kasneje je postala blagajnik. Vsa ta leta pridnosti, so jo pripeljala do knjigovodje in kasneje še do vodje oddelka, kjer vodi in usmerja že kar 23 let.

**Udeleženka št. 2** (direktorica sektorja Podpora strankam v SKB d.d.): Intervjuvanka je na sedanjem položaju približno eno leto. Stara je 35 let. Njena karierna pot se je začela še v



študentskih letih, kjer je leta 2005 v banki opravljala študentsko delo. Kasneje je postala skrbnica za podjetja v poslovni enoti na Gorenjskem. Na tem delovnem mestu je delovala eno leto. Nakar je nastopila funkcijo namestnice direktorice poslovne enote za podjetja v letu 2007 in to funkcijo opravljala vse do leta 2011, ko je prevzela mesto direktorice oddelka Pospeševanje prodaje. Čez tri leta je postala direktorica sektorja Podpore prodaji. Ta sektor vključuje Pospeševanje prodaje in Kontaktni center. V lanskem letu pa je postala direktorica sektorja Podpore strankam.

**Udeleženka št. 3** (vodja oddelka na/v področju Blagovno načrtovanje v Lidl Slovenija): Intervjuvanka je stara 35 let in je na sedanjem delovnem mestu 2 leti in 6 mesecev. Svojo karierno pot je začela kot študentka, kasneje je bila referentka. V organizaciji, v kateri dela še sedaj, je začela kot študentka v tajništvu. Skozi leta je napredovala v namestnico vodje in potem je postala vodja oddelka. Kot vodja oddelka je delovala na tem področju 8 let. Sedaj je vodja oddelka na/v področju Blagovno načrtovanje.

**Udeleženka št. 4** (direktorica Operacij v Addiko Bank Slovenija): Intervjuvanka je stara 43 let in je na svojem trenutnem delovnem mestu 2 leti. V svoji bogati karierni poti je imela kar nekaj delovnih mest in s tem tudi veliko pridobljenih izkušenj in kompetenc. Svojo karierno pot je začela kot tajnica izvršnega direktorja za Poslovanje s podjetji, potem je bila tudi asistentka Uprave, skozi čas bila tudi vodja oddelka Podpora upravljanju kreditnih tveganj. Bila je tudi vodja oddelka podpora kreditnemu procesu, vodja zalednega oddelka in plačilnih storitev in kasneje direktorica Operacij, kjer deluje še danes.

**Udeleženka št. 5** (vodja Skupine za skrbniške storitve v UniCredit Bank): Udeleženka je stara 40 let in je na svojo sedanjo pozicijo nastopila pred petimi meseci. Po končanem šolanju, je svojo karierno pot je začela kot referent v banki, kjer je bila na tej poziciji kar nekaj let. Med svojo karierno potjo je opravila kar nekaj izobraževanj in Nato je postala koordinator operativnega dela, kjer je svoje delo opravljala 8 let in zdaj je vodja celotnega oddelka Skrbniške storitve.

**Udeleženec št. 6** (vodja oddelka v Primark Slovenija): Udeleženec je star 37 let in njegovo delovno mesto je vodenje oddelka. Svojo karierno pot je začel kot prodajalec, skozi čas pa se je vedno dokazoval in uspel priti na delovno mesto vodje. Pred sedanjo službo, ej bil že vodja oddelka v drugem podjetju, potem je spet postal vodja oddelka v istem podjetju, vendar drugega oddelka. Preden je nastopil na novo delovno mesto – delovno mesto vodje v tej organizaciji, je imel kar nekaj izobraževanj v Milanu. Na tej poziciji je sedaj že 9 mesecev.

**Udeleženec št. 7** (vodja oddelka informacijske tehnologije v Addiko Bank Slovenija): Intervjuvanec je star 39 let. Na svoji poziciji je sedaj 4 mesece. Svojo poslovno pot je začel kot referent za informacijsko tehnologijo. Predhodno je bil že v različnih bankah in oddelkih. Skrbel je za informacijske zadeve v celotni banki. Sedaj je postal vodja oddelka.

**Udeleženec št. 8** (vodja oddelka za nabavo v Lidl Slovenija): Star je 28 let. Ko je končal s študijem se je začela njegova poslovna pot. Začel je kot študent, kjer se je v enem letu dokazal in postal vodja oddelka. Kasneje je zamenjal službo in potem postal vodja oddelka v drugem podjetju. Tam je delal 4 leta in si nabral veliko izkušenj, saj so bile njegove delovne naloge številne. Sedaj je na svojem delovnem mestu vodje nabave 8 mesecev.

**Udeleženec št. 9** (direktor Splošnega sektorja v SKB d.d.): Intervjuvanec je na svojem sedanjem položaju približno 4 leta. Že od nekdaj je delal v bankah. Bil je na delovnem mestu osebnega bančnika, potem je postal namestnik vodje. Čez čas je postal vodja. V sedanji banki je že približno 10 let. Pred sedanjim delovnim mestom v tem podjetju je bil referent, vodja oddelka, potem pa napredoval v direktorja.

**Udeleženec št. 10** (direktor maloprodaje v Mik Celje): Intervjuvanec je najmlajši med svojimi sodelavci, star je 27 let. Svojo kariero je začel v tem podjetju. V ekipi ima 42 ljudi, 8 oddelkov. Sam se smatra kot vodja in kot manager. Veliko dela tudi na terenu, na sejmih. Ko je zaključil študij, se je zaposlil v tem podjetju. Opravlja managersko in vodstveno funkcijo v podjetju. Pri svojem delu ima ogromno odgovornosti. Kljub temu, da je precej mlad, se odlično znajde v vlogi direktorja. Na svoji poslovni poti mu je v veliki meri pomagal njegov oče. Po končani Ekonomski fakulteti, sedaj končuje še Fakulteto za Gradbeništvo, saj pravi, da mu bo v veliko pomoč pri tem delovnem mestu.

### **3.3 Rezultati**

Glede na to, da so udeleženci intervjuja želeli ostati anonimni, bom za boljše razumevanje ugotovitev vsakega udeleženca posebej številčno označila, kot v predhodnem opisu.

Po vprašanjih glede začetkov kariere, delovnih mestih, ki so jih opravljali in kakšna so bila njihova delovna mesta od samega začetka kariere, sledijo ugotovitve parih vprašanj, ki temeljijo na teoretičnem delu in se dotikajo namena in ciljev zaključne strokovne naloge.

Pri vprašanju, kakšna je bila vaša karierna pot do trenutnega položaja, so vsi nanizali veliko odgovorov glede različnih delovnih mest, na različnih položajih ter raznolikih področij dela in v sklopu vseh teh delovnih mest, so opravili veliko izobraževanj na temo posameznega delovnega mesta. Torej lahko po vseh teh odgovorih povzamemo, da so to osebe z ogromno znanja, kompetenc predvsem pa izkušenj, ki so jih pridobivali tekom karierne poti.

Takoj za tem vprašanjem je sledilo vprašanje ali menijo, da je za žensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje, kot za moške, kjer pa so bili odgovori in mnenja povsem različna. Od petih intervjuvank, so tri povsem enakega mnenja, kjer se strinjajo, da je za žensko težja karierna pot in v svojem odgovoru omenjajo družino ter otroke. Intervjuvanka št. 4 to pritrditvev utemeljuje s tem, da ženske morajo usklajevati družino in kariero in je zato toliko težje. Poleg tega pa pravi: "Dandanes pozicija vodje zahteva od tebe 120% prisotnost, kar je velikokrat nemogoče uskladiti." Intervjuvanka št. 5 pa svojo trditvev, kjer se strinja, da

je karierna pot za ženske težja utemeljuje s tem, da ima ženska v mislih še družino in otroke in da je tudi težje zato, ker če ima ženska majhne otroke ali jih planira, ponavadi mnogo težje pride na položaj vodje, kot moški. Intervjuvanka št. 3, je podobnega mnenja a vendar v svojem odgovoru pravi: "Da, odvisno od podjetja. Še vedno je prisotna miselnost, da smo ženske v prvi vrsti mame/gospodinje, zato se težje soočamo s pritiski družbe in posledično manj kandidiramo za vodstvene položaje." Tem ugotovitvam bi dodala še eno raziskavo iz Harvard Business Review (Tinsley & Ely, 2018), v kateri je omenjena študija izpred petih let in vsebuje raziskavo o tem ali so ženske bolj predane delu ali družini. Rezultati kažejo, da je ženskam in moškim enako pomembna družina ter da je ženskam in moškim družina na prvem mestu. Po tej raziskavi lahko sklepamo, da imajo moški in ženske enak pogled glede ravnovesja med kariero in družino.

Potem imamo tu še dve intervjuvanki, ki pa družino nista omenjali in se jima ne zdi, da bi bila karierna pot za žensko bistveno težja. Intervjuvanka št. 1 je mnenja, da do neke srednje pozicije vodje karierna pot ni težja, preboj na najvišje vodstveno mesto pa je težje in se mora ženska bolj dokazovati kot moški. Intervjuvanka št. 2 pa nima posebnega mnenja o tem, zdi se ji, da je za uspeh in preboj na višje pozicije potreben »pravi« značaj, pogum, izkušnje in samo veliko izkušenj in da spol ne igra bistvene vloge. Tinsley in Ely (2018) pravita, da je pomembno kakšno priložnost dobiš, pa ni pomembno ali si ženska ali moški. Pravita tudi, da moški dobijo veliko boljših priložnosti, za uspeh kot ženske.

Na drugi strani imamo moško mnenje, kjer je večina enakega mnenja, torej z odgovorom ne. Ne zdi se jim, da je za žensko težja karierna pot do pozicije vodje. Vsi intervjuvanci opažajo, da je že veliko žensk na položajih in ne opažajo, da je za ženske pot do višjega delovnega mesta težja. Intervjuvanec št. 8 je celo mnenja, da so ženske na višjih položajih, kot vodje bolj cenjene. Intervjuvanec št. 9 pa pravi, da je vse odvisno od tega kakšno znanje in izkušnje ima kdo. Intervjuvanec št. 10 pa je mnenja, da se stereotip o moških na položaju počasi umika, ker vidi v praksi, da so lahko ženske celo boljše na nekaterih položajih. Intervjuvanec št. 10 tudi opaža, da je vse več ženskih vodij in direktoric, ker se ne zaposluje več po spolu, vendar po izkušnjah in kompetencah, ki jih ima posameznik.

Vsaka udeleženka je povedala tudi ali se ji zdi, da je bolj vodja ali morda manager. Tukaj so mnenja povsem različna in vsaka ima povsem svoje mnenje in pogled na to vprašanje in vsaka bi zase rekla drugače. Pa začnimo od intervjuvanke št. 1, ki pravi, da je kar usmerjevalka. To pojasnjuje s tem, da se nanaša na ljudi – kako ljudi usmerjati, jih motivirati, vplivati na njih. Pri intervjuvanki št. 2 je mnenje povsem drugačno, ker bi zase rekla da je managerka. To izjavo podkrepi s stavkom, ki se glasi: "Managerka, ker upravljam s človeškim kapitalom, spodbujam sodelavce, podajam povratne informacije, skrbim za razvoj in doseganje maksimuma posameznika in skupine ter iščem vedno nove izzive za skupino in razvoj dejavnosti."

Spet drugačno mnenje ima intervjuvanka št. 3, ki bi zase rekla, da je vodja. Vodja je za njo nekdo, ki vodi ljudi, jih vzpodbuja, jih šola, medtem, ko ji manager predstavlja osebo, ki da

manj za osebne odnose; glavna naloga ji je doseganje zastavljenega cilja. Toliko kolikor je intervjuvank, pričakujemo tudi različnih mnenj in odgovorov. Naslednja intervjuvanka pod številko 4 je mnenja, da je to povsem odvisno od trenutka, v katerem se nahaja, čeprav izraza enači. Hkrati pa pravi: "Izraza sta tesno povezana in ju nikakor ne bi izključevala med seboj, kajti taka pozicija zahteva vse kvalitete/karakteristike." Za zaključek vprašanja pa pride spet zanimivo mnenja od intervjuvanke št. 5, katera pravi, da je bolj koordinator in se ne najde v nobeni izmed podanih besed.

Moško mnenje je spet bolj kot ne, kar enotno. Štirje intervjuvanci se smatrajo za vodje. Zdi se jim, da bi se opisali kar z besedo vodja, ker vodijo ljudi, procese in delovne naloge. Intervjuvanec št. 10 pa zase pravi, da je tako vodja, kot manager, ker želi biti v svojem oddelku dobri vodja, voditi z vzgledom in zaposlene navdihovati. Po drugi strani pa bi zase rekel, da je manager, ker zahteva njegovo delovno mesto veliko delegiranja, povezovanja oddelkov ter veliko hitrih odločitev. Vsi pravijo, da podrejene motivirajo, želijo navdihovati, vodijo in spremljajo. Na sploh vodijo procese, delovne naloge in ljudi v podjetju, hkrati pa ustvarjajo dobro klimo. Intervjuvanec št. 10 pravi: "Vodim ljudi v mojem oddelku, jih motiviram in jih velikokrat peljem na kakšne team buildinge."

Glede stila vodenja, ki ga intervjuvanke uporabljajo pri sebi v praksi, so spet ponovno vse različnega mnenja, bi pa lahko povzela, da se intervjuvanka št. 5 uporablja samo razvijalski stil vodenja, medtem ko intervjuvanka št. 4 zraven razvijalskega stila uporablja tudi dobrohotnega. Svoje mnenje podkrepi s trditvijo: "Osnova vodenja je zaupanje in opolnomočenje svojih kolegov. Le tako lahko vsi skupaj preživimo."

Intervjuvanka št. 3 pa uporabi kar kombinacijo stilov; uporablja razvijalski, izvrševalski in dobrohotni avtokratski stil, saj se ne more odločiti le za enega. Njen cilj je predvsem doseganje visokih rezultatov skupaj z ekipo, katero se spodbuja, šola, prisotna je visoka mera komunikacije in zaupanja, saj sodelavci naloge opravljajo samostojno. Spet drugačen pogled imata drugi dve intervjuvanki, izmed katerih ima intervjuvanka št. 2 »svoj stil«, ki mu pravi »easy to get into touch«, ker pravi, da je vedno dostopna, a vendar ne opravlja nalog namesto sodelavcev, jim pa pomaga. Pri tem daje podrejenim možnost, da se izkažejo in so tudi samostojni. Intervjuvanka št. 1 pa je mnenja, da je sodelovanje in zaupanje ključ do uspeha.

Moška populacija intervjuvanih uporablja prav tako ali samo razvijalski stil, ali samo izvrševalski stil, ali pa dobrohotni avtokratski stil. Intervjuvanca št. 7 in št. 10 pa uporabljata kar skupek vseh treh stilov, ker se ne moreta odločiti samo za enega. To mešanico vseh treh stilov pripisujeta tudi različnim delovnim nalogam in situacijam v katerih se znajdetata.

Torej, če povzamem vse odgovore v raziskave glede ženskega in moškega stila vodenja in se malo naslonim na teoretični del, lahko po padajočem načinu glede na to, kakšen način je najbolj uporaben razvrstim načine, ki se pri ženskih vodjah najbolj pogosti. To so: razvijalski, dobrohotni ter izvrševalski stil. Razvijalski stil vodenja bi postavila kar na prvo mesto, glede na uporabo pri ženskem stilu vodenja, ker so ga navedle kar vse intervjuvanke.

Tudi pri moški populaciji je razvijalski stil na prvem mestu. Takoj za njem sledi izvrševalski stil, za katerega je značilno, da vodja uporablja skupinsko delo za odločitev. Na tretje mesto pa bi uvrstila dobrohotni stil vodenja, saj ga od vseh intervjuvank uporablja samo ena in še to skupaj z razvijalskim stilom. Intervjuvanka št. 4 pove: "Vodja mora dobro usmeriti svoje kolege in se na koncu znat odločiti. Sama vedno poslušam mnenje drugih, saj ima namreč vsak svoj vidik in svoje znanje, ki potem pripomore h končni odločitvi."

Pri načinu vodenja so vse intervjuvanke povedale, da so uporabile že vse, vendar pa sedaj uporabljajo v glavnem vodenje z delegiranjem. Intervjuvanka št. 1 pri vodenju z delegiranjem uporabi še vodenje z motiviranjem. Pravi tudi: "To dvoje uporabljam, ker je prav, da so delavci odgovorni in samostojni, hkrati pa želim, da je delo vodeno z motiviranjem, ker mislim, da se moji podrejeni počutijo bolj sproščene in tako je klima in povezanost med nami boljša." Intervjuvanka št. 3 pa pravi: "Zaradi specifik del uporabljam delo z delegiranjem. Podrejeni imajo točno določene naloge, ki jih opravljajo samostojno. Uporabljam tudi vodenje s soudeležbo, na primer »brainstorming«, to pomeni tudi, da je vsako mnenje slišano«.

Velikokrat ženske vodje uporabljajo tudi vodenje z delegiranjem, ker imajo tudi delovna mesta in posledično tudi svoje delovne naloge specificirane. Večina intervjuvanih ženskih vodij je mnenja, da imajo vsi svoje naloge in vedo kaj je potrebno narediti. Intervjuvanke ne želijo in ne mislijo opravljati naloge namesto drugih, lahko pa jim pomagajo in jih usmerjajo do pravih rezultatov. Poleg vsega pa jim delovna naloga dopušča biti samostojen, hkrati pa se lahko še dokažejo.

Na drugi strani pa imamo odgovore moških vodij, v katerih jih štiri od petih intervjuvancev uporablja vodenje z motiviranjem. Intervjuvanec št. 8 pravi: "Uporabljam vodenje z motiviranjem. Zdi se mi, da je to dober način vodenja, sploh če želimo ohranjati dobre odnose, hkrati pa dobro delati. Vidim, da ta način vodenja pije vodo." Intervjuvanec št. 10 pravi: "Poleg vseh izobraževanj in samostojnosti pri delu, zraven motiviranja pripisujem tudi team buildinge. Pri meni se zelo dobro obnesejo. Drugače pa vodim z vzorom, nikoli ne zahtevam nekaj, kar sam nebi naredil. Povečujem timski duh in timsko nagrajevanje, ne dovoljujem pa nespoštovanja in goljufije. Meter mora biti enako dolg za vse."

Glede vprašanja ali so ženske vodje drugačne kot moški, so bile intervjuvanke bolj kot ne, kar enotne. Niso se mogle strinjati s trditvijo, da so ženske drugačne vodje, kot moški, vendar so rekle, da so moški bolj ciljno naravnani, ne glede na odnose ter da so manj čustveno vpleteni, bolj mirni v določenih situacijah. Ženske vodje pa stremijo k skupnemu cilju, so bolj prilagodljive, imajo morda večjo sposobnost empatije, ki da podrejenim občutek večje povezanosti. Intervjuvanka št. 1 pravi, da ženske vodje niso drugačne kot moški, obstaja pa določena razlika v samih pričakovanjih zaposlenih. To pomeni, da od ženske vodje pričakujejo bolj osebni odnos in večje razumevanje.

Na drugi strani imamo pa mnenja moške populacije, ki so prav tako mnenja, da se žensko vodenje bistveno ne razlikuje od moškega, oziroma če mislijo da se razlikuje, to prepisujejo večji čustvenosti in detajlni poglobljenosti pri nalogah. Intervjuvanec št. 10 pravi, da je danes komunikacija zelo pomembna, sploh v velikih podjetjih in da se ženske s svojo poslušnostjo in nežnostjo bolj posvetijo podrejenim. Moška populacija ženske vodje smatrajo, kot dobre vodje in sposobne vodje. Moški intervjuvanci pravijo, da so ženske vodje bolj rahločutne in znajo poslušati sodelavce ali svoje podrejene. Intervjuvanec št. 10 pravi: "Res je, da morda v nekaterih kriznih situacijah reagirajo bolj emocionalno, vendar pa nimajo tistega velikega ega, ki pri moških dostikrat sproži neracionalne poteze, odločitve. Dan danes, ko so vedno bolj pomembni odnosi med sodelavci, menim da ženske dosti lažje prisluhnejo sodelavcu in ga s tem naredijo bolj pripadlega. Ženske prav tako s svojo urejenostjo in organiziranostjo in domače navade, prenašajo tudi na delovno mesto."

## **SKLEP**

Namen moje zaključne strokovne naloge je bil vpogledati v sfero ženskega pristopa vodenja v poslovnem svetu, kakšne stile in načine vodenja uporabljajo ženske vodje in ali se mogoče žensko vodenje razlikuje od moškega.

Biti dober ženski vodja ali manager, je v današnjem času težko. Tekom raziskave sem ugotovila, da je ženskam težje se povzpeti na neke višje položaje, saj ženske igramo še vlogo matere in se moramo venomer dokazovati za višja delovna mesta. Ženske se morajo na svoji karierni poti soočiti z različnimi pritiski družbe, z izjavami glede tega, da so poleg vsega še mame in ali bodo lahko vse to zmogle, ter da morajo usklajevati družino in službo. Moški populaciji se glede na ugotovitve sicer ne zdi, da se je ženskam težje povzpeti na višje položaje, ker jih večina opaža, da je veliko ženskih vodij in direktoric na položajih.

Po sami raziskavi, sem prišla do ugotovitev, da pri ženski, ki stopi na svojo karierno pot potrebuje malce več dokazovanja v primerjavi z moškimi. Sploh če govorimo o tem, da bi se ženska povzpela na višje vodstvene položaje. Res pa je, da se glede na ugotovitve res umika stereotip o samo moških na položaju, ter da so ženske vodje lahko celo boljše v kakšnih situacijah, kot moški.

Skozi celotno zaključno strokovno nalogo in samo raziskavo sem pri raziskovalnem vprašanju "Ali se moško vodenje tudi danes močno razlikuje od ženskega?" prišla do spoznanja, da se žensko vodenje bistveno ne razlikuje od moškega. Pri ženskem vodenju je mogoče prisotno samo kdaj bolj čustvena vpletenost in navezanost, empatija. Ženske vodje se odzovejo na situacijo bolj čustveno in so dovzetnejše za podrobnosti in se zato bolj odrežejo v ne kriznih situacijah in pri aktivnostih, kjer je potrebna natančnost in doslednost, med tem ko so moški vodje pod pritiskom odločajo bolj racionalno in razumsko. Čeprav so ženske vodje večkrat postavljene v ozadje dogajanj, mislim da to ni slabo, saj neobremenjeno spremljajo situacijo in lažje potegnejo vzporednice oziroma naslednje pametne odločitve in

morebitne rešitve. Kljub temu, pa s svojo organiziranostjo, ki izhaja iz domačih navad, vse to prenašajo še na delovno mesto na katerem delujejo.

Mislim, da smo ženske lahko dobre vodje in da smo sposobne usklajevati kariero ter družino in ob tem blesteti na svoji karierni poti. Bi pa poudarila tudi to, da čeprav so ženske vodje na svojih položajih bolj čustvene, to mislim, da ne predstavlja problem. To se mi zdi predvsem prednost, ker čustvenost in dovzetnost, še bolj poveže vodjo ter podrejene, s tem ko se pa počutijo povezane, temu pripisujem tudi dobro zaupanje in sprejemanje en drugega, ki vodi v še boljše opravljanje svoje dela, predvsem, ker je dan danes poslušnost, komunikacija in dobro razumevanje ključ do uspeha.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, J.R. (2004). *The nature of leadership*. London: International Educational and Professional Publisher Thousand Oakes.
2. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Great Britain: Dorset Press.
3. Funk, C. (2004). Advancing Women in Leadership. *Outstanding Female Superintendents: Profiles in Leadership*. Pridobljeno 12. junija 2019 iz <http://www.advancingwomen.com/awl/spring2004/FUNK/html>
4. Hribar, V. (1997). *Žensko podjetništvo v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelčič, K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje – Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: *What's the Difference?* *Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
8. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
9. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v menedžmentu*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
10. Lipičnik, B. (1994). *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
11. Martinčič, R. (2007). *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport ob sodelovanju Gimnazije in srednje ekonomske šole v Trbovljah.
12. Merkač, M. (1996). *Razvojne perspektive vključevanja žensk v management*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
13. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S. (2002). *Menedžment: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
15. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, M., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
16. Rosner, B. J. (1997). Leadership and the Paradox of Gender. V *Mary Roth Walsh. Women, Men and Gender* (str. 294-297). New Haven in London; Yale University Press.
17. Šmuc, S. (2004). Težave s soglasjem. *Manager*, 4, 22-24.

18. Tinsley, C. H. & Ely, R. J. (2018). What most people get wrong about men and women. *Harvard Business Review*, 96(3), 114-121.
19. Turk, W. (2007). Manager or Leader? *Defense AT&L*, 36(4), 20-22.
20. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu – ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
21. Van der Boon, M. (2003). Women in international management: *an internacional perspective on women's ways of leadership*. *Women in Management Review*, 18(3), 132-146.
22. Žagar, A. (2011, 26. september). Ovire za podjetnice. *Podjetnik*, str. 1.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Transkripcija intervjuja št. 1

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega/moškega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 56 let

Spol: ženski

Delovno mesto: Vodja oddelka v SKB d. d.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 7 let

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?

*"Svojo kariero v tej organizaciji sem začela kot začetnica."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?

*"Svojo karierno pot sem začela kot začetnica v organizaciji. Potem sem postala blagajnik. Na tem delovnem mestu sem bila kar nekaj časa. Potem sem napredovala v knjigovodjo. Sedaj pa sem že 7 let na delovnem mestu vodje oddelka."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Hmm, moje mnenje je, da mogoče do neke srednje pozicije vodje karierna pot ni težja, preboj na najvišje vodstveno mesto je težje in ženska se mora več in bolj dokazovati."*

Katera beseda vas najbolj opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Zase bi rekla, da sem bolj usmerjevalec. Torej usmerjam ljudi, kako jih motivirati in vplivati na njih. "*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.

*"Sedaj na tem delovnem mestu sodelovanje in zaupanje. Menim, da je to dvojje pomembno in se dopolnjuje."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.

- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.

*"Uporabljam vodenje z motiviranjem in vodenje z delegiranjem. To dvoje uporabljam, ker je prav, da so delavci odgovorni in samostojni, hkrati pa želim, da je delo vodeno z motiviranjem, ker mislim, da se moji podrejeni počutijo bolj sproščene in tako je klima in povezanost med nami boljša. "*

#### Definicije načinov vodenja:

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti-noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so ženske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Ne mislim, da so ženske vodje že kar apriori drugačne od moških, saj je veliko odvisno od vodjevih osebnostnih značilnosti ne glede na spol. Mislim pa, da so ženske v večji meri orientirane na ustvarjanje dobrih odnosov med sodelavci ob doseganju ciljev, moški pa so bolj ciljno naravnani, ne glede na odnose. Obstaja pa tudi določena razlika v samih pričakovanjih zaposlenih – od ženske vodje pričakujejo bolj osebni odnos in razumevanje za osebne okoliščine kot od moškega vodje. "*

## Priloga 2: Transkripcija intervjuja št. 2

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega/moškega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 35 let

Spol: ženski

Delovno mesto: Direktorica sektorja Podpora strankam SKB d. d.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 1 leto (bo 1.10.2019)

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Pričela sem kot študentka leta 2005."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?

*"Kot že v predhodnem vprašanju rečeno, od študentskih časov sem v banki, od leta 2005. Nato sem delala kot skrbnica za podjetja od 2006 na Gorenjskem, nato sem nastopila funkcijo namestnice direktorice PE za podjetja v letu 2007 in jo opravljala do leta 2011, ko sem prevzela mesto direktorice Pospeševanja prodaje, nato od leta 2014 direktorica Podpore Prodaji (Pospeševanje + Kontaktni center) ter v lanskem letu od 1.10.2018 direktorica Podpore strankam."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Nimam nekega mnenja glede tega, menim da je za uspeh bistveno imeti »pravi« značaj, pogum, dobre komunikacijske spretnosti, znanje in izkušnje, izkušnje, ... spol ne igra bistvene vloge."*

Katera beseda vas najbolje opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Managerka, ker upravljam s človeškim kapitalom, spodbujam sodelavce, podajam povratne informacije, skrbim za razvoj in doseganje maksimuma posameznika in skupine ter iščem vedno nove izzive za skupino in razvoj dejavnosti...vodenje je po mojem mnenju ožjega pomena."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.

*"Sproščeno vzdušje, "easy to get into touch" (vedno dostopna), vendar ne delam nalog namesto sodelavcev, pomagam; sodelavci imajo jasno določene cilje, ki jih zasledujejo in se spremlja njihov napredek."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Doborhotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Uporabila sem že vse, način vodenja je odvisen od razvoja posameznika, torej kako je z znanjem in kompetencami in motivacijo seveda. Vodenje je potrebno prilagajati glede na ti dve komponenti, torej glede na vsakega posameznika posebej."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti-noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Načeloma po spolu ne morem tega trditi, ker ne delam razlik po tem...morda, ampak res morda...so moški v določenih kriznih situacijah bolj mirni – ampak to ponovno ne velja na splošno...tako, da bo moj odgovor: ne, ni razlik po spolu."*

### Priloga 3: Transkripcija intervjuja št. 3

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 35 let

Spol: ženski

Delovno mesto: Vodja oddelka na/v področju Blagovno načrtovanje

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 2 leti in 6 mesecev

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?

*"Kot študentka v tajništvu."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?

*"Na začetku sem bila študentka. Ker sem se dokazala sem postala referentka in potem namestnik vodje. Čez par let sem postala še vodja oddelka. Na prejšnji poziciji vodje sem bila 8 let."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Da, odvisno od podjetja. Še vedno je prisotna miselnost, da smo ženske v prvi vrsti mame in gospodinje, zato se ženske težje soočamo s pritiski družbe in posledično manj kandidiramo za vodstvene položaje. Ženska zaradi svoj družbene vloge težje uravnava razmerje med privatno in službeno sfero."*

Katera beseda vas najbolje opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Vodja. Zame je vodja nekdo, ki vodi ljudi, podrejene, jih vzpodbuja, jih šola, medtem ko mi manager predstavlja osebo, ki da manj za osebne odnose; glavna naloga ji je doseg zastavljenega poslovnega cilja."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Uporabljam mešanico med razvijalskim, izvrševalskim, dobrohotnim avtokratskim; težko se odločim samo za enega. Moj cilj je doseganje visokih rezultatov skupaj z ekipo, katero se*

*spodbuja, šola, prisotna je visoka mera zaupanja, komunikacije, saj podrejeni svoje naloge opravljajo samostojno."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Doborhotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas. *"Zaradi specifične dela uporabljam vodenje z delegiranjem. Podrejeni imajo točno določene naloge, ki jih opravljajo samostojno. Ob izrednih nalogah uporabljam tudi vodenje s soudeležbo (npr.: brainstorming)."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izražati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesajo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Ženske imamo morda večjo sposobnost empatije, ki podrejenemu da občutek večje povezanosti, zaupanja. Sodelavec, ki je povezan z vodjo, podjetjem, bo dosegal boljše rezultate."*



#### **Priloga 4: Transkripcija intervjuja št. 4**

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega/moškega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 43 let

Spol: ženski

Delovno mesto: Direktorica Operacij, Addiko bank d.d.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 2 leti

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Svojo kariero sem začela kot tajnica direktorja za Poslovanje podjetij."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Začela sem kot tajnica izvršnega direktorja za Poslovanje s podjetji, potem postala asistentka Uprave, zatem vodja oddelka Podpora upravljanju kreditnih tveganj in vodja oddelka Podpora kreditnemu procesu, bila sem tudi vodja zalednega oddelka in plačilnih storitev in sedaj direktorica Operacij."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Menim, da je težja. Zato, ker ženske ne nazadnje usklajujejo svojo karierno pot in svoje družinsko življenje. Dandanes pa pozicija vodje/managerke zahteva od tebe 120% prisotnost, kar je velikokrat nemogoče uskladiti. In ena od omenjenih strani potem nekoliko trpi. Je pa vse odvisno tudi od delodajalca in od tega kakšen osebnostni tip si."*

Katera beseda vas najbolje opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Odvisno od trenutka, čeprav izraza pravzaprav enačim. Naloga managerja na poziciji direktorja je, da svoje ljudi vodi, jih usmerja, jim pomaga, jih motivira, spodbuja, stoji ob strani (torej naloge vodenja), na drugi strani pa koordinira in usklajuje tudi njihovo delo, usklajuje aktivnosti napram ostalim področjem itd, torej managira. Sta pa izraza tesno povezana in ju nikakor ne bi izključevala med seboj, kajti taka pozicija zahteva vse kvalitete/karakteristike. Dober vodja ni nujno dober manager in obratno."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Mogoče bi rekla kombinacija razvijalskega in dobrohotnega. Osnova vodenja je zaupanje"*

*in opolnomočenje svojih kolegov. Le tako lahko vsi skupaj preživimo. Ne smemo pa izpustiti vedenja, da so danes rezultati tisto, kar šteje. Brez dobrih rezultatov ni nič. Če jih hočemo doseči, mora vsak narediti svoje. Vodja mora dobro usmeriti svoje kolege in se na koncu znati odločiti. Sama vedno poslušam mnenje drugih, saj ima namreč vsak svoj vidik in svoje znanje, ki potem pripomore h končni odločitvi. Končna odločitev je vedno moja, ampak kot zapisano šele potem, ko zberem vse informacije. Ad hoc odločitve se ponavadi ne izkažejo za dobre."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas. *"Uporabljam vodenje z delegiranjem. Vsak ima svojo nalogo in potem je vidno, kako jo je kdo opravil."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti-noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanjih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Težko rečem oziroma. težko bi posplošila. Zagotovo ženske bolj uporabljamo čustva pri vodenju, bolj smo usmerjene k skupnemu cilju, bolj prilagodljive. Svoje sodelavce jemljemo kot svojo družino. Bolj se znamo odločati in se ponavadi ne obnašamo tako »politično« kot moški."*

## Priloga 5: Transkripcija intervjuja št. 5

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega/moškega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 40 let

Spol: ženski

Delovno mesto: Vodja skupine za skrbniške storitve v UniCredit Group

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 5 mesecev

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Svojo kariero sem začela kot referentka v banki."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Svojo karierno pot sem začela kot referentka v banki. Zatem sem postala koordinator operativnega dela in sedaj sem na tem delovnem mestu, ki ga sedja opravljam 5 mesecev."*

Menite da je za žensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Mislim, da je za žensko težje, ker ima vedno v mislih še družino oz. otroke. Če ima ženska majhne otroke oziroma jih planira, ponavadi mnogo težje pride na položaj vodje, kot moški."*

Katera beseda vas najbolj opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Mislim, da nobena, sem bolj koordinator. Delim naloge, projekte med zaposlene in nadzorujem izvršitev."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.

*"Zase bi rekla, da kar razvijalski stil. Torej zaupam timu in delamo skupaj, pomagam timu ker imam znanje in izkušnje."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.

- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.
- 

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas. *"Pri svojem delu uporabljam vodenje z delegiranjem. To pomeni, da vsak sodelavec ve kaj mu je naloga in je za svojo nalogo odgovoren. Pri izpolnjevanju nalog poročajo o napredku oziroma o težavah, ki jih nato skupaj rešujemo."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti-noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.
- 

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Mislím, da je to odvisno od človeka. Moški vodja je po navadi manj čustveno vpleten in nesoglasja rešuje manj čustveno kot ženske."*

## Priloga 6: Transkripcija intervjuja št. 6

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 36 let

Spol: moški

Delovno mesto: Vodja oddelka

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 8 mesecev

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Kariero v tem podjetju sem začel s to sedanjo službo."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Začel sem kot prodajalec, nadaljeval kot pomočnik v nabavi, potem postal vodja oddelka."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Načeloma ne. Ko se ženska izkaže na delovnem mestu mislim, da je cenjena skoraj bolj kot moški."*

Katera beseda vas najbolj opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Vodja. Vodim ljudi in procese."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Razvijalski stil. Ker vodim ljudi, procese."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterški: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Vodenje z motiviranjem."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesajo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Da, mislim da so drugačne. Česarkoli se lotijo, se lotijo bolj čustveno."*

## Priloga 7: Transkripcija intervjuja št. 7

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 39 let

Spol: moški

Delovno mesto: Vodja oddelka informacijske tehnologije v Addiko Bank d.d.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 4 mesece

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Začel sem kot IT referent."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Bil sem že v mnogim bankah kot IT referent oziroma oseba, ki je bila zadolžena za vse IT zadeve v banki."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Mislim da ne.. Se mi pa zdi, da se na višjih pozicijah večkrat znajdemo moški."*

Katera beseda vas najbolj opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Vodja, ker vodim in spremljam ljudi."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Razvijalski stil, dobrohotni avtokratski in izvrševalski stil. Zdi se mi, da so vsi stili pri mojem delu pomembni."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Vodenje s ciljem. Ta način uporabljam, ker velikokrat pridejo cilji postavljeni od zgornjih pozicij in je potem potrebno prilagoditi glede na oddelek."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebnostno menite, da so ženske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Ženske vodje so bolj empatične, tudi odzivi na pritisk so bolj čustveni. Moške vodje se pa pod pritiskom odločamo bolj racionalno."*



## Priloga 8: Transkripcija intervjuja št. 8

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 28 let

Spol: moški

Delovno mesto: Vodja oddelka za nabavo v Lidl Slovenija

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 8 mesecev

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Na tem, kjer delujem sedaj."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Ko sem končal s študijem, se je začela tudi moja poslovna pot. Začel sem kot študent, nadaljeval kot referent, potem postal vodja oddelka. Zdaj pa sem na novo začel v tem podjetju, kot vodja."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Mislim, da ne."*

Katera beseda vas najbolje opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Vodja, ker jih motiviram. Zraven pa poskušam ustvarjati dobro klimo v oddelku."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Razvijalski stil. Ta stil uporabljam, ker ima vsak svojo nalogo, ve kaj mora narediti. Vsakemu tudi pomagam."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Uporabljam vodenje z motiviranjem. Zdi se mi, da je to dober način vodenja, sploh če želimo ohranjati dobre odnose, hkrati pa dobro delati."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izražati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesajo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebno menite, da so zenske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?  
*"Ženske vodje so bolj čustvene in dovzetne za detajle in podrobnosti, moški vodje pa se pod pritiskom odločamo bolj razumsko."*

## Priloga 9: Transkripcija intervjuja št. 9

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 45 let

Spol: moški

Delovno mesto: Direktor Splošnega sektorja v SKB d.d.

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 4 leta

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Pred sedanjo službo sem bil pomočnik, potem pa nastopil sedanjo službo."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Že od nekdaj sem delal v različnih bankah, zadnjih 10 let pa sem stacioniran v tej sedanji. Bil sem na različnih položajih, kot so navaden referent v različnih sektorjih, vodja oddelka splošnega sektorja, direktor."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Mogoče malo težje. Spet odvisno kakšne izkušnje in znanje ima kdo – tako mi, kot ženske."*

Katera beseda vas najbolje opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Vodja. Nadzorujem ljudi in delovne naloge, ki se opravljajo v sektorju."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Razvijalski stil, kdaj tudi izvrševalski stil. Stil vodenja se posebej odraža pri različnih nalogah, ki jih imamo za opraviti."*

**Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobarhotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas.  
*"Vodenje z motiviranjem in tudi vodenje s soudeležbo. Spet odvisno kakšno delovno nalogo imamo za opraviti."*

**Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesajo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Osebnostno menite, da so ženske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Temu nebi rekel drugačne, samo bolj se posvetijo v smislu rahločutnosti in občutljivosti do vsake zadeve. Mislim tudi, da se ženske odzovejo bolj stresno v kriznih situacijah, kot moški vodja."*

## Priloga 10: Transkripcija intervjuja št. 10

Pozdravljeni.

Moje ime je Anita Sinanović. Pišem zaključno strokovno nalogo na temo ženskega vodenja. Moja zadana naloga je poleg diskripcije teoretičnih temeljev, dobiti vpogled v sfero ženskega vodenja v Sloveniji. V čast bi mi bilo, če bi mi pri tem lahko pomagale s svojim uvidom v situacijo. Gre za pisni intervju, ki mi bo pomagal pri oblikovanju praktičnega dela moje zaključne strokovne naloge.

Starost: 27 let

Spol: moški

Delovno mesto: Direktor maloprodaje v Mik Celje

Koliko časa ste na tem delovnem mestu? 2 leti

Na katerem delovnem mestu ste začeli svojo kariero v tej organizaciji?  
*"Na tem delovnem mestu - vodja oddelka."*

Kakšna je bila vaša karierna pot (katera delovna mesta ste opravljali) do trenutnega položaja?  
*"Pred sedanjim delovnim mestom, sem bil še pomočnik vodje."*

Menite da je za zensko v Sloveniji težja karierna pot do pozicije vodje/managerke kot za moške? Zakaj da/zakaj ne?

*"Meni se zdi, da je vedno več ženskih vodij in direktoric, ker e vedno manj kadruje samo po spolu, ampak po kompetencah, izkušnjah in dodani vrednosti posameznika. Ta stereotip o samo moških vodjih se počasi umika, saj je praksa dokazala, da so lahko ženske celo boljše na nekaterih položajih."*

Katera beseda vas najboljše opiše, vodja ali manager in zakaj?

*"Sam menim, da opravljam obe funkciji, saj je moje delovno mesto prepleteno tudi z ostalimi oddelki in vodstvom. V svojem oddelku želim biti čim boljši vodja, voditi z vzgledom in ljudi navdihovati, saj če je zaposlen na prvi bojni liniji, ve da ima nekoga zadaj, ki jim ščiti hrbet, mu lahko zaupajo. Na drugi strani pa managerska funkcija zahteva veliko delegiranja nalog povezovanja oddelkov in hitre odločitve, ki so najboljše za celotno podjetje."*

Kakšen stil vodenja uporabljate? Izberite stil vodenja in opišite zakaj to velja za vas.

*"Uporabljam mešanico stilov, se ne morem odločit samo za enega. Uporabljam dobrohotni avtorski, izvrševalski in razvijalski stil. Mešanico stilov uporabljam zaradi nalog, ki včasih ratajo precej specifične."*

### **Stili vodenja:**

- Birokratski: prisotna zadržanost, upoštevanje pravil in postopkov.
- Avtokratski: vodja odloča sam, ne komunicira s podrejenimi.
- Razvijalski: vodja spodbuja druge, jim pomaga, jim zaupa.
- Dobrohotni avtokratski: vodja stremi k doseganju visokih rezultatov, izpolnjuje svoje obveznosti.
- Izvrševalski: vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju.
- Dizerterski: vodja se zadovolji z minimalnimi rezultati, ampak si želi doseči več.
- Misionarski: vodja ne daje navodil, ne daje navodil, je bolj pasiven.
- Kompromisarski: vodja se izogiba odločitvam.

Kakšen način vodenja uporabljate? Izberite enega in opišite zakaj to velja za vas. *"Vodenje z motiviranjem. Poleg vseh izobraževanj in samostojnosti pri delu, zraven motiviranja pripisujem tudi team buildinge. Pri meni se zelo dobro obnesejo. Drugače pa vodim z vzorom, nikoli ne zahtevam nekaj, kar sam nebi naredil. Povečujem timski duh in timsko nagrajevanje, ne dovoljujem pa nespoštovanja in goljufije. Meter mora biti enako dolg za vse."*

### **Definicije načinov vodenja:**

- Vodenje z motiviranjem: Pri tem vodenju je za pričakovati, da bodo delavci bolj aktivni, če se imajo možnost ob delu izobraževati, imajo pri delu nekaj samostojnosti in se lahko pri delu sami kontrolirajo. To je dobro tako za zaposlenega, kot za vodjo. Vodja postavlja podrejenimi izzive, pri katerih uresničuje svoje cilje ter hkrati opravlja nalogo
- Vodenje s pravili odločanja: Vodja poda navodila delavcu, delavec pa se pri delu skladno s pravili sam odloča kaj bo storil. Ta pravila naj bi zajemala skupek vseh dogodkov, ki bi jih lahko pričakovali pri določeni nalogi. Tako vodenje je učinkovito, če poznamo vse dogodke, o katerih bi se morali odločiti.
- Vodenje z izjemami: Pri takšnem načinu vodenja velja, da se vodja ukvarja samo s kakšno posebnostjo pri dejavnosti, kjer je recimo prisotna kakšna noviteta. Drugače vodje naloge prenesejo na delavce, hkrati pa vodje ter podrejeni vnaprej pogovorijo o pričakovanih in poročanjih.
- Vodenje s soudeležbo je način vodenja, pri katerem morajo sodelovati vsi sodelavci, če želijo uresničiti določene cilje. Tak način je zelo podoben načinu z motiviranjem, kjer je pomembno partnerstvo, le da je soudeležba ljudi veliko večja. Če bodo vsi sodelavci vneto sodelovali, bodo zlahka reševali naloge in dosegali cilje.
- Vodenje z delegiranjem. Pri tem načinu vodenja, je bistveno to, da delavci postanejo odgovorni za različne delovne naloge in področja. Da bi tako vodenje učinkovalo, je potrebno izpolniti različne obveznosti in zahteve. Pri takem principu se zelo dobro vidi, kaj ima vsak za nalogo in kako dobro jo je opravil. Tak princip se uporablja na več modelih, ki se uporabljajo v praksi.
- Vodenje s cilji je pa način vodenja, ki je zelo pogosto uporabljen. Pri tem načinu prvo postavimo cilje in šele nato vse udeležene usmerimo k doseganju teh ciljev. Več ciljev je doseženih, bolj uspešno je vodenje.

Oseбно menite, da so ženske vodje drugačne kot moški? Če je odgovor da, v čemu, na kakšen način?

*"Če lahko za čustvene odzive na pritisk, boljšo dovtetnost za podrobnosti, boljša natančnost v ne kriznih situacijah pravimo, da so drugačne vodje potem ja. Moški se odločamo bolj razumsko v kriznih situacijah in bolj mirno. Res je, da morda v nekaterih kriznih situacijah reagirajo bolj emocionalno, vendar pa nimajo tistega velikega ega, ki pri moških dostikrat sproži neracionalne poteze, odločitve. Dan danes, ko so vedno bolj pomembni odnosi med sodelavci, menim da ženske dosti lažje prisluhnejo sodelavcu in ga s tem naredijo bolj pripadnega. Ženske prav tako s svojo urejenostjo in organiziranostjo in domače navade, prenašajo tudi na delovno mesto. Ampak vseeno po mojem mnenju, mislim, da ni ogromne razlike."*