

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich

**USPEŠNE ŽENSKE NA VODILNIH  
POLOŽAJIH V SRBIJI**

Diplomsko delo

Kranj, junij 2022



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich

# **USPEŠNE ŽENSKE NA VODILNIH POLOŽAJIH V SRBIJI**

Diplomsko delo

Kranj, junij 2022



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

# USPEŠNE ŽENSKÉ NA VODILNIH POLOŽAJIH V SRBIJI

## Diplomsko delo

Študentka: Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich  
Študijski program: Univerzitetni študijski program  
Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih  
sistemov  
Mentor: doc. dr. Miha Marič  
Lektorica: mag. Nataša Koražija, prof. slov.

## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Mihi Mariču, ki mi je pomagal in svetoval v vseh segmentih raziskovanja.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nataši Koražija, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Posebna zahvala vsem ženskam na vodilnih položajih, ki so mi pomagale in prispevale k raziskovanju.

# Uspešne ženske na vodilnih položajih v Srbiji

**Ključne besede** management, ženske, organizacija, organizacijsko obnašanje, ženske na vodilnih položajih.

## Povzetek

*Bomo ukvarjali z uspešnimi ženskami na vodilnih položajih v Republiki Srbiji. Zanimajo nas uspešne ženske na vodstvenih položajih in njihovi stili vodenja. Na podlagi njihovih izkušenj, mnenj in stališč bomo dobili vpogled v to, kako so one postale uspešne na vodilnih položajih.*

*Cilj je spoznati osebne lastnosti in izkušnje žensk na vodilnih položajih, da bi bolje razumeli njihov položaj v družbi in kaj je tisto, kar je treba izboljšati, da bi povečali število žensk na vodilnih položajih.*

*V teoretičnem delu bomo razložili pojme, kot so vodenje, vodja, stili vodenja, ki nam bodo pomagali bolje razumeti položaj uspešnega vodje, in ženske na vodstvenih položajih. Pojasnili bomo, kako se ženske na vodilnih položajih obnašajo v določenih situacijah in o povratnih informacijah, ki jih prejmejo od svojih podrejenih. Raziskali bomo tudi, katere stile vodenja najpogosteje uporabljajo in kakšne rezultate dosežajo.*

*Empirični del prikazuje odgovore na intervju, opravljen z nekaterimi uspešnimi ženskami na vodilnih položajih v Srbiji. Združili smo njihova mnenja, izkušnje in stališča ter tako prišli do rezultata, da je ženska lahko uspešna na svojem vodilnem mestu, zahvaljujoč svojem trudu in trdem delu. Obstoječi stereotipi so zanje včasih potencialna ovira včasih tudi prednost, ker jih podcenjujejo, vendar tudi tako izzivi, ki bodo sprožili njihovo željo po dokazovanju in vztrajnosti.*

*Ker se je z leti povečalo število raziskav, ki preučujejo ženske na vodilnih položajih in razlike med spoloma, bi se morala povečati ozaveščenost javnosti, da ženske ne smejo*

*biti le matere in žene, ampak da lahko to usklajujejo z uspešnim poslovnim življenjem, da spol ne vpliva na zmanjšanje njihovih kompetenc in da se z vloženim znanjem in trudom lahko doseže vsak zastavljeni cilj.*

# Successful women in leaderships positions in

## Serbia

**Keywords:** leadership, management, women, organizations, organizational behaviour, women in leaderships positions.

### Abstract

*We will deal with successful women in leading positions in Serbia. We are interested by successful women in leadership positions and their leadership styles. Based on their experiences, opinions and attitudes, we will have an insight into how they became successful women in leading positions.*

*The goal is to learn about the personal experiences of women in leadership positions, which would help us better understand their position in society and what it is that needs to be improved in order to increase the number of women in leadership positions.*

*In the theoretical part of the thesis we will explain concepts such as leadership, leader, leadership styles that will help us better understand the position of a successful leader, and then women in leadership positions. We will explain how women in leading positions behave in certain situations and about the feedback they receive from their subordinates. We will also explore which leadership styles they use most often and what results they achieve.*

*The empirical part of the paper shows the answers to an interview conducted with some of the successful women in leading positions in Serbia. We grouped their opinions, experiences and attitudes and thus came to the result that every woman can be successful in her leading position thanks to hard work. Existing stereotypes are*

*sometimes potential obstacles for them, but also challenges that will trigger their desire for proof and perseverance.*

*As the number of scientists studying women in leadership positions and gender differences has increased over the years, public awareness should now increase that women do not have to be just mothers and wives, but can align successful business lives. That gender does not affect the reduction of their competence and that the invested knowledge and effort can achieve every set goal.*



## KAZALO

1 UVOD.....	1
2 METODOLOGIJA.....	2
2.1 Opredelitev problema.....	2
2.2 Opredelitev ciljev zaključnega dela .....	2
2.3 Predvideni rezultati zaključnega dela .....	2
2.4 Uporabljene metode, tehnike in orodja.....	3
2.5 Pregled literature .....	3
3 TEORETIČNE OSNOVE .....	4
3.1 Kaj je vodenje? .....	4
3.2 Stili vodenja .....	5
3.3 Značilnosti uspešnega vodje.....	6
3.4 Ženske na vodilnih položajih .....	9
3.5 Fenomen »steklenega stropa«.....	11
3.6 Stereotipi o ženskah na vodilnih položajih.....	13
4 RAZISKAVA .....	15
4.1 Namen in potek raziskave.....	15
4.2. Raziskovalna vprašanja .....	15
4.3. Intervjuji .....	16
Intervju 1 .....	16
Intervju 2 .....	20
Intervju 3 .....	24
5 DISKUSIJA.....	27
6 ZAKLJUČEK .....	30

# 1 UVOD

*"Uspeh vodje ni odvisen le od njegove osebnosti in strokovnosti, temveč tudi od njegove sposobnosti razumevanja in prilagajanja spremembam v delovnem okolju" (Lojić, 2019).*

Uspešen vodja in njegov način vodenja sta ključnega pomena za uspeh in učinkovitost dela organizacije, zato želimo pokazati, da to nima nobene zveze s spolom. Razvrščanje po spolu pogosto predstavlja težave na tem področju, saj se oblikujejo stereotipi in potencialne ovire. Zanimajo nas ženske na vodilnih položajih in njihov način vodenja. Osredotočili se bomo na njihove značilnosti, stile vodenja ter izkušnje, ki jih imajo.

Šele v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je začelo zanimanje za temo spola in vodenja, do takrat pa jih znanstvene predpostavke o enakosti spolov pri vodenju niso zanimale (Dimitrijević, 2020). Toda povečanje števila uspešnih žensk na vodilnih položajih je spodbudilo njihovo željo po preučevanju tega pojava. Znanstveniki najpogosteje navajajo razlike v slogih vodenja med moškimi in ženskami. Opravljene so bile določene raziskave, v katerih je bilo ugotovljeno, da ženske niso nič bolj predane medosebnim odnosom v organizaciji in nič manj usmerjene k opravljanju nalog kot moški.

Treba je dobro razumeti koncepte vodenja, stilov, avtoritete, uspeha ter vseh potrebnih korakov in značilnosti uspešnega vodje, da bi bilo bolj jasno, da spol pri uspešnem vodji ni ključen niti tako pomemben. Tako odpravljamo stereotipe, ki gre za ženske na vodilnih položajih. Njihovi dosežki in izkušnje nam kažejo, kako uspešne so v resnici, a njihova stališča in mnenja, da lahko prispevamo k povečanju števila žensk na vodilnih položajih.

## 2 METODOLOGIJA

### 2.1 Opre delitev problema

Proučevali bomo ženske na vodilnih položajih v organizacijah, ki s seboj nosijo določeno odgovornost. Raziskali bomo, kako so ženske na vodilnih položajih uspešne, ali se uspeh skriva v njihovih značilnosti, trdem delu, podpori okolja ali pa so vse to komponente, ki ne morejo ena brez druge. Pojasnili bomo, kako jim njihove lastnosti pomagajo pri soočenju s poslovnimi izzivi, kakšne stile vodenja uporabljajo in ali imajo pozitivne rezultate. Preučili bomo, ali po njihovem mnenju obstajajo stereotipi o ženskah na vodstvenih položajih ter ali menijo, da obstajajo razlike med njimi in moškimi. Prav tako bomo poudarili pomen prihodnosti – kakšna je prihodnost žensk na vodilnih položajih v Srbiji in katere pogoje je treba izpolniti, da bi se njihovo število povečalo.

### 2.2 Opre delitev ciljev zaključnega dela

Intervjuvati želimo ženske na vodstvenih položajih v Srbiji, saj želimo ugotoviti, kako postanejo uspešne, ter ali menijo, da je vodstveni potencial, ki ga imajo, prirojen ali pa ga je mogoče sčasoma pridobiti in razviti. Sprašujemo se, ali so bile kdaj drugače obravnavane na svojih vodilnih položajih samo zato, ker so ženske, in ali res obstajajo stereotipi, ki so njihove potencialne ovire. Cilj je intervju opraviti s tremi ženskami na vodilnih položajih v Srbiji, na podlagi katerih bomo ugotovili, kako one dojemajo svojo pozicijo vodje in pokazali, da imajo zares velik potencial.

### 2.3 Predvideni rezultati zaključnega dela

Rezultat bo pokazal, da so ženske dobre vodje in da spol ni nekaj, kar jim preprečuje, da bi v celoti izkoristile svoj potencial za uspeh na vodilnih položajih. Kakovost dobrega vodje se ne skriva v njegovem spolu ali starosti, temveč v njegovi avtoriteti, trdem delu, trudu, želji po moči in drugih lastnostih, ki ga naredijo vodjo. Uspešni vodje so močni in stabilni posamezniki, ki so sposobni voditi organizacijo na uspešen in učinkovit način.

Ženske bi morale o svojih dosežkih več govoriti, in sicer na ustrezen način s prijaznostjo in toplino.

## 2.4 Uporabljene metode, tehnike in orodja

Najprej bomo pregledali sekundarne vire, na podlagi katerih bo temeljilo naše raziskovalni del. Skozi intervjuje bomo zbrali potrebne odgovore za razpravo, predloge in mnenja. Poleg vseh teoretičnih osnov in definicij, ki so potrebne za razumevanje vsebine problema, je raziskan tudi en specifičen primer. Nato bomo kot raziskovalno metodo uporabili intervju. Intervju je eden od načinov zbiranja podatkov o raziskovalnem fenomenu. Uporabljamo strukturiran intervju z vnaprej določeno vsebino in strukturo. Zastavljena vprašanja imajo določen vrstni red, da pridemo do postopnega in temeljitega zaključka. Namen je pridobiti ustrezne informacije o predmetu študije, v tem primeru o ženskah na vodilnih položajih.

## 2.5 Pregled literature

Pomembno je razumeti koncept vodenja, da lahko konkretiziramo situacije, povezane z ženskami na vodstvenih položajih. Vodenje lahko definiramo kot sposobnost ene osebe, da vpliva na druge ljudi tako, da medsebojno sodeluje pri delu in si prizadeva za doseganje ciljev organizacije (Lojić, 2019). Uspeh vodje ni odvisen le od njegove osebnosti in strokovnosti, temveč tudi od njegove sposobnosti razumevanja in prilagajanja spremembam v delovnem okolju (Lojić, 2019). Razumevanje izrazov nam omogoča, da bolje razumemo, kako nekdo izraža svojo sposobnost vodenja ekipe ali organizacije. S strokovno literaturo bomo prišli do potrebnih podatkov, določenih statistik, teorije, pa tudi mnenj, ki opisujejo trenutno stanje žensk na vodilnih položajih.

## 3 TEORETIČNE OSNOVE

V teoretičnem delu se bomo osredotočili na definicije in razlage s področja vodenja, s čim se vodenje ukvarja, kakšni so stili vodenja. Pojasnili bomo, katera so potrebna znanja in karakteristike vodje, da lahko učinkovito vpliva na svoje podrejene. Predstavili bomo tudi fenomen steklenega stropa, ki nam bo predstavil zgodbo žensk na vodilnih položajih, njihove potencialne ovire in dožemanja. Ugotovili bomo, katere značilnosti imajo ženske na vodilnih položajih, katere stile vodenja uporabljajo in s kakšnimi izzivi se srečujejo na vodstvenem položaju. Opredelili bomo stereotipe o ženskah na vodilnih položajih, prav tako tudi argumente, ki zagovarjajo odpravo teh stereotipov.

### 3.1 Kaj je vodenje?

Vodenje lahko opredelimo kot sposobnost ene osebe, da vpliva na druge ljudi tako, da medsebojno sodeluje pri delu in si prizadeva za doseganje ciljev organizacije (Lojić, 2019). Takšni vodje, ki poleg svojih dominantnih lastnosti, negujejo odnose z ljudmi in ustvarjajo prijetno okolje z vzpostavljanjem inovativnosti, se ne rodijo le tako, temveč se ustvarijo z dolgotrajnim in trdim delom.

Vodstvo ima nalogo, da ustvari vizijo in strategije, ki bodo organizacijo pripeljale do uspeha; vizija je uresničljiva slika prihodnosti, ki bo uresničena le po logiki, opredeljeni skozi strategijo (Cunningham, Hazel, & Hayes, 2020). To pomeni, da se vodstvo osredotoča na uvajanje inovativnosti, s pomočjo strategije pomaga ljudem, da izkoristijo vse svoje potenciale in tako prispevajo k osebnemu in organizacijskemu razvoju.

Vodenje je proces, v katerem posameznik vpliva na druge člane v organizaciji v smeri doseganja ciljev (Berke, Szabo, Scuzs, & Gaborne, 2022). Vpliv na posameznika je odvisen od številnih dejavnikov, predvsem od same situacije, pa tudi od medčloveških odnosov (Lojić, 2019). Zato je pomembno, da vodja skrbi za svoje zaposlene, jih razume in dela na medčloveških odnosih, se ne ukvarja samo z določenim problemom, ampak

tudi z ljudmi, ki ta problem rešujejo. Takšno delo na ljudeh vodi v prijetno organizacijsko klimo, kar pomeni svobodo zaposlenega, da se obrne na vodjo, ga prosi za pomoč ali izrazi mnenje.

Po tovrstnih medosebnih aktivnostih prihaja do informacijske dejavnosti, ki pomenijo, da vodja poskrbi za obdelavo informacij, ki so potrebne za organizacijo (Sawan, Suryadi, & Nurhattati, 2020). Nato sledi sprejemanje odločitev, brez katerih organizacija ne bi mogla priti do rešitve problema, se pogajati in najti virov in poti, ki vodijo do cilja. Vodje so stebri organizacije (Lojić, 2019), kar bi pomenilo, da je uspeh organizacije odvisen od njihovih lastnosti, (ne)premišljenih dejanj in aktivnosti, kar je seveda velika odgovornost.

### 3.2 Stili vodenja

Način vodenja je zelo pomemben, saj se neuspehi pri vodenju pogosto pripisujejo slogu. Poznamo klasifikacijo teorij. Sestoji se od avtokratskega, liberalnega in birokratskega sloga vodenja (tabela 3.1).

**Tabela 3.1: Klasifikacija teorij vodenja (Lojić, 2019)**

<i>Stil</i>	<i>Pomen</i>
<i>Avtokratski</i>	Pomeni absolutno moč v organizaciji, togo in nezaupljivo vedenje. Vodja planira aktivnosti, sam sprejema odločitve, se ne posvetuje z zaposlenimi, ne pušča prostora za dogovore, kar krepi njegov ugled in moč (Patapan, 2022). Inovativnosti in kreativnega razmišljanja podrejenih ni mogoče zaznati, največkrat je posledica tega stila vodenja razpad skupine in neuspeh pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije in vodje (Savolainen, 2022). Ta slog se uporablja v situacijah, ki ne trpijo odlašanja, osredotočen je le na učinkovitost.
<i>Demokratični</i>	Podrejeni imajo možnost biti aktivni, sodelovati pri odločanju in javno izraziti svoje mnenje (Shaw, 2022).

	Vodja se ne odloča sam, ampak ceni svoje podrejene kot enakovredne člane organizacije. Ta slog se prilagaja potrebam in zahtevam okolja. Demokratični slog je sprejemljiv v vseh situacijah, saj le redko vodi do negativnih izidov.
<i>Liberalni</i>	V čistem nasprotju z avtokratskim slogom, naloga je prepuščena zaposlenemu z minimalnim nadzorom vodje. Vodja v svoje zaposlene popolnoma zaupa in jim tako daje veliko svobodo in odgovornost (Rani, 2020). Liberalni slog v praksi redko najdemo, upravičen je le v skupinah strokovnjakov in specialistov.

Če analiziramo literaturo, vidimo rezultate raziskav, ki kažejo, da ženske najpogosteje uporabljajo demokratičen stil vodenja, saj lahko avtokracija pogosto izzove ostre reakcije in odpor, zlasti pri ljudeh, ki že imajo omenjene stereotipe o ženskah na vodilnih položajih (Joullié, Gould, R., & Sylvain, 2021).

Ženske na vodstvenih položajih zbirajo več podatkov, ocenjujejo več različic, integrirajo, generalizirajo in sintetizirajo; bolj so nagnjene k razmišljanju o mreži sorodnih dejavnikov kot o enostavnih (Lojić, 2019). Medtem ko moški po drugi strani ne preferirajo obsežnega in celovitega razmišljanja, ker se jim zdi nepotrebno, se ne želijo zadrževati v procesu, temveč samo izpolniti nalogo (Ebtihaj, 2022). Ta nagnjenost žensk je lahko zelo velika prednost, saj s temeljitim delom zmanjšajo verjetnost napak, kot slabost pa lahko upoštevamo več potrebnega časa.

### 3.3 Značilnosti uspešnega vodje

Uspešen vodja je tisti, ki lahko s svojim močnim karakterjem doseže zaupanje in varnost svojih zaposlenih ter iz njih izvleče najboljše lastnosti.

Strinjali bi se, da se aktivnosti, ki temeljijo na negovanju medčloveških odnosov, ustvarjanju prijetne organizacijske klime, reševanju problemov, s časom in izkušnjah se nadgrajujejo in izboljšujejo, a osebne lastnosti vodij so večinoma tiste, ki so jim dodeljenje z rojstvom in jih kasneje oblikujejo in usmerjajo (Costin, 2020). Western (2019) pojasnjuje, kako je vodstvo kreacija naše podzavesti, spremenjena v družbena pravila in položaj; prenesena kot podoba identitete. Strokovnjaki vodstvene lastnosti že leta proučujejo. Nekateri najpogostejši so (Lojić, 2019): nagnjenost k tveganju, ker takšni ljudje ničesar ne prepuščajo tveganju, sposobnosti vplivanja na druge, način odločanja itd.

Le nekatere izmed mnogih teorij pravijo, da so značilnosti uspešnih vodij ambicioznost in velika želja po dokazovanju, poštenost in integriteta, kar pomeni zanesljivost, zaupanje in odprtost, nato želja po dominanci, samozavest, sposobnost zaznavanja, kar je zelo pomemben dejavnik pri interpretaciji realnosti in povzemanju informacij, izvirnosti, kreativnosti in prilagodljivosti. Obstoj kritičnega mišljenja je za uspešnega vodjo velikega pomena, pomembno je, da zna "brati med vrsticami" in odkrivati globlje sporočilo vsake informacije. Tisti, ki so razvili svoje kritično mišljenje, imajo sposobnost razlikovati povprečne od odličnih idej.

Veščina dobre komunikacije je zelo pomembna za izboljšanje poslovanja, razumevanje, sposobnost poslušanja drugih, a tudi pravilno in podrobno razlaganje. Vodja ima s pomočjo svoje kreativnosti možnost doseči sam vrh svojega uspeha, tako da s svojimi inovativnimi idejami širi obzorja zaposlenim in povečuje vpliv organizacije. Predanost in sočutje sta kot dve lastnosti, ki največ prispevata k izgradnji zaupanja zaposlenih; zaposleni bodo dodatno motivirani za delo, ko bodo videli, da je njihov vodja enako, če ne celo bolj predan in da lahko poiščejo nasvete, pomoč in podporo, saj obstaja sočutje, ki zagotavlja spoštovanje sodelavcev.

Avtoriteta in moč vodje sta eden izmed izjemno pomembnih dejavnikov v karieri vodje, ki mu omogočata, da uspešno vpliva na odnos in vedenje svojih zaposlenih. Manj je



tistih, ki vedo, da se avtoriteta deli na formalno in neformalno. Formalna avtoriteta je vnaprej določena s činom, položajem, spoštovati jo je treba, ker se ne nanaša na osebo, ampak na položaj, kot na primer v vojski. Neformalna avtoriteta je osebna avtoriteta, ki jo določi človek, ni zakonsko urejena, temveč so si ljudje prislužili spoštovanje zaposlenih, da pri njih iščejo nasvete in mnenje. Tako formalna kot neformalna avtoriteta postaneta resnični šele, ko jo podrejeni tako doživijo, saj takrat ravnajo v skladu s tem.

Delegacija avtoritete je prenos pooblastil za odločanje in dejanja moči z višjih vodij na vodje nižjih ravni (Lojić, 2019). Max Weber opredeljuje moč kot možnost človeka ali več ljudi, da v skupnem delovanju udeležajo svojo voljo, tudi proti odporu drugih, ki v tem dejanju sodelujejo. Obstajajo različne definicije moči, ki zajemajo različne vidike in kote opazovanja. Kdor lahko vzpostavi in vzdržuje sodelovanje med ljudmi glede izvajanja odločitve, ima moč (Lojić, 2019). Pri vodenju je treba ločiti izraza moč in avtoriteta (Keohane, 2021).

Vsi voditelji imajo določeno mero moči v smislu vplivanja na druge ali določanja avtoritete drugim posameznikom, vendar ne more biti sinonim za zadrževanje oblasti. Prav tako vodstvo vključuje izvajanje avtoritete s formalno legitimnostjo visokega položaja v organizaciji. Ohranjanje avtoritete predstavlja jasne priložnosti za vodstvo.

Vodja mora poznati naloge, cilje in probleme organizacije, vsaj toliko, da je seznanjen s problematiko dela. Imeti mora dobre predispozicije za vodenje; sposobnost upravljanja je v sposobnosti racionalnega razporejanja nalog, razporejanja zaposlenih v organizaciji, z vso izbiro ustreznih metod za izpolnjevanje nalog (Gurr, 2020). Biti mora energičen, da doseže svoje zaposlene, jih motivira, stimulira, sproži njihove potenciale. Pogum in vztrajnost mu omogočata tvegane poteze, sprejemanje pomembnih odločitev in s tem ne dopušča brezizhodnih situacij.

Uspešen vodja mora zaupati sebi, ljudem, s katerimi dela, in verjeti v uspeh organizacije, da bi z njihovo pomočjo dosegel učinkovitost. Pomembno je, da je potrpežljiv in umirjen, saj se cilji dosegajo z zelo trdim delom in trudom, lahko trajajo leta, kar ne sme povzročati živčnosti in stresa, ampak je treba ostati sproščen in umirjen, da lahko to prenaša na druge, predvsem v kriznih situacijah. Karizmatični vodja lahko skozi komunikacijo zelo enostavno prepriča sogovornike o tistem, kar govori, spremeni njihovo razmišljanje, a jih tudi navdihne (Botten, 2020).

Nič manj pomembna stvar je, da pusti dober vtis, saj s tem oddaja varnost in zaupanje. Dober vtis se pusti predvsem vizualno, z dobrim oblačenjem, obnašanjem, prijetnim glasom. Svojim zaposlenim morajo vlivati upanje in optimizem ter v kritičnih situacijah biti vedri, iznajdljivi in optimistični. Imeti mora pravilen odnos do drugih, znati nekoga zaprositi, poslušati, se posvetovati, pa tudi naročati.

Uspešni vodje so tisti, ki s svojo dominanco izražajo ideje, vizije, spodbujajo optimizem, upanje in velike ambicije (Ritchie, 2020). Svoje zaposlene vodijo z zanesljivim korakom, pogumno in optimistično, da bi vzpostavili inovativnost in zadovoljili potrebe vseh strani.

### 3.4 Ženske na vodilnih položajih

Ko analiziramo žensko v položaju vodje, lahko opazimo dve strani, ki se prepletata, to sta osredotočenost na druge in osredotočenost na akcijo. Osredotočenost na druge je značilnost večine žensk, da pomaga drugim, kaže toplino, se izogiba pretirani asertivnosti in dominantnosti in je zelo pomembna lastnost vsakega vodje. Po drugi strani pa se od ženske na vodilnem položaju pričakuje, da je usmerjena v dejanja z določeno mero asertivnosti in dominantnosti, da pokaže samozavest, kompetentnost in vpliva na druge. Pomembno je naučiti se ravnotežja med tema dvema stvarima, da dokončno razbijemo predsodke.

Še več, te lastnosti dajejo ženskam rahlo prednost na vodstvenih položajih. Za uspešnega vodjo je zelo pomembno, da je odprt do ljudi, da jih ima sposobnost poslušati, razumeti,

sprejemati kritike in nasvete; na ta način se ustvari prijetna organizacijska klima, ki skrajša pot do uspešnega sodelovanja in uspešnih rezultatov. Odprt odnos do zaposlenih ne preprečuje uporabe avtoritete nad njimi, sposobnosti vplivanja na njih in držanja pod nadzorom.

Skrb za ljudi in skrb za proizvodnjo, univerzalne razsežnosti vodstvenega vedenja, skozi zanašanje na kulturne razlike držav, v katerih delujejo (Lojić, 2019). Na splošno so vodje tisti, ki imajo slog »orientiran na naloge« in slog »orientiran na medosebne odnose«. Vodenje, usmerjeno v naloge, od podrejenih zahteva, da upoštevajo pravila in postopke ter jim se postavljajo visoki standardi z razjasnitvijo, kakšna je vloga vodje in kakšna je vloga podrejenega.

Vodenje, usmerjeno v medosebne odnose, pomeni pomoč podrejenim, razpoložljivost, dostopnost. Za vodstveno delo je potrebno biti orientiran na obe strani, po možnosti enakovredno, kar odlikuje uspešnega vodjo. Če preučimo literaturo in številne študije, lahko vidimo rezultate, ki kažejo, da so se pri testiranju vodij pokazali enaka osredotočenost na naloge tako pri moških kot pri ženskah, pri ženskah pa celo nekoliko večjo medosebno usmerjenost (Tomal & Kevin, 2022).

Na učinkovitost žensk vodij vplivajo: enakost spolov pri hišnih opravilih, zmanjševanje spolnih stereotipov, organizacijske spremembe, spodbujanje učinkovitega pogajanja in uporaba učinkovitih stilov. Nekateri razlogi, zakaj so ženske dobre vodje, so predvsem v tem, da običajno kažejo visoko stopnjo empatije, ki jim omogoča razumevanje, strpnost in pripravljenost za bolj temeljit pristop k problemu ali dvome pri zaposlenih; osredotočene so na timsko delo in negujejo svoje ekipe, kar omogoča stalno skupinsko svežino in sproža stalen vir entuziazma in željo za delom; kljub odpornosti okolice vztrajajo, zahvaljujoč odpornosti, s katero dokazujejo, da sta trud in delo najpomembnejši enoti uspeha.

Tisto, kar visok položaj prinese kot večji izziv za žensko, je to, da se od nje pričakuje, da se izkaže kot izjemno kompetentna, a vseeno pusti odtis ženstvenosti. Z združevanjem topline z vodstvenimi lastnostmi, kot so vrhunske kompetence in vztrajnost, lahko ženske povečajo svoj vpliv in izboljšajo vtis, ki ga puščajo. Prevzamejo velik del »moških« lastnosti, ne da bi pri tem izgubile ženskost. Ko govorimo o ženskem slogu vodenja, je najbližji transformacijski slog, ki vključuje preudarnost in podporo, kar vodi tudi do učinkovitosti vodenja. Transformacijsko vodenje identificira prednosti sledilcev in jih spodbudi, da uporabijo svoje prednosti in prevzamejo osebno pobudo. Takšno vedenje spodbuja delovno angažiranost, afektivno motivacijo zaposlenih (Bakker, Hetland, Kjelleevold in Espevik, 2022).

Nezadostna zastopanost žensk na vodstvenih položajih je vsaj delno posledica spolnih stereotipov, ki povezujejo moške, ne pa ženske, z lastnostmi agenta, usmerjenimi v dosežke (npr. asertivnost in odločnost) (Lawson, Martin, Huda in Matz, 2020). Asertivnost in tekmovalnost sta lastnosti vodij, ki ju ženske manifestirajo drugače kot moški. Medtem ko moški to izrazijo na močnejši način, ženske te lastnosti izražajo skozi obnašanje, osredotočeno na skupino, tako da drugim olajšajo delo, jih izpostavijo na sestankih ali jim pomagajo razviti svoje talente (Igli & Karli, 2013). Te razlike so z leti postajale vse bolj neopazne, saj ženske vse bolj »dohitevajo« moške na vodilnih položajih.

Ženske na vodilnih položajih morajo dobiti podporo pri artikuliranju in delovanju v skladu s svojimi kompetencami in veščinami ter se osredotočiti na premagovanje ovir pri ustvarjanju zelene kariere (Dimitrijević, 2020).

### 3.5 Fenomen »steklenega stropa«

Stekleni strop je pojav, ki predstavlja nevidno oviro, ki ženskam preprečuje, da bi se povzpele na elitne vodstvene položaje (Lewellyn & Muller-Kahle, 2019). Fenomen opisuje, kako se ženske znajdejo na nižjih vodstvenih položajih in z nižjo avtoriteto kot moški.

Če bi to oviro odstranili, bi povečali možnosti za izenačenje z moškimi na vodilnih položajih. Razlogi za premajhno zastopanost žensk na višjih vodstvenih položajih so naslednji (Dimitrijević J. , 2020):

1. Razlike pri vlaganju v človeški kapital: Manj se vlaga v izobraževanje žensk, delovne izkušnje, zato prihaja do primanjkljaja kvalificiranih žensk. Tukaj se tudi omenja učinek družinskega življenja, saj so ženske v glavnem bolj predane otrokom in domu, zato imajo manj delovnih izkušenj in kontinuitete v zaposlitvi. Ženske pogosto postavljajo družino na prvo mesto in zanemarjajo samozavedanje veščin, ki jih potrebujejo za nekatere višje položaje. Takšne situacije dajejo drugim pravico do oblikovanja predsodkov, ne pa pravice, da bi jih ženske prepričale o nasprotnem.
2. Razlike med spoloma pri vodenju: Ženske, ki dosegajo visoke vodilne položaje, se soočajo z velikimi predsodki, zato se pogosteje odločijo, da svoje kvalitete ne bodo preveč poudarjale, temveč jih bodo pokazale le s svojim delom in trudom. Nepoudarjanje naziva/položaja zmanjša možnosti za neprijetne situacije in nesprejemanje s strani družbe. Posledično se ženske pogosto odrečejo vodilnim položajem, saj se zavedajo obstoječe delitve družbenih vlog.
3. Predsodki o spolu: Izvirajo iz stereotipa, da se od ženske pričakuje, da prevzema skrb, medtem ko moški prevzema nadzor. Ženske veljajo za nežne, občutljive, oddajajo toploto, vzgojo. Seveda so to vse lastnosti, ki jih ima ženska, vendar prav tako za vse obstaja čas in prostor, kar eni ženski ne preprečuje, da bi bila odgovorna, avtoritativna, močna in odločna. Od žensk se pričakuje, da bodo prevzele moške lastnosti, vseeno pa bodo ostale ženstvene. Vse to ženski povzroča težave pri prevzemu višjega vodilnega položaja.

Pojav teh predsodkov in razlik vodi do razmišljanja ljudi, ki ne bi smelo biti sprejemljivo, zato je treba delati na tem, da ga odpravimo.

### 3.6 Stereotipi o ženskah na vodilnih položajih

*"Predsodki do žensk na vodilnih položajih izhajajo iz običajnega nesoglasja med miselnimi asociacijami ljudi o ženskah in vodjami "* (Janovac, 2020).

Neizogibno je, da so ženske v nekaterih situacijah podcenjene kot vodje in da se srečujejo s predsodki. Eden takšnih primerov je, da figurativno rečeno obstajata dve vrsti vodenja: »moško« in »žensko«. "Moški" je bolj avtorski, šefovski, strožji, ljudje so bolj nedostopni in ostrejši, dokler "žensko" pomeni mehkejši, demokratičen slog vodenja, usmerjen v ljudi in ohranjanje medčloveških odnosov. Že tukaj lahko vidimo, kako obstajajo delitve na podlagi spola.

Prav tako so na nek način tudi predsodki, saj tako moški kot ženske lahko imajo stil vodenja, deklariran za nasprotni spol. Ko imajo ženske »moški« slog vodenja, ga moški zelo težko prenašajo, kar temo razširi tudi na psihologijo, pa tudi nečimrnost in ego; počutijo se ogroženo. Ženska se takrat znajde v problematičnih situacijah, ko je uporaba »ženskega« stila vodenja neučinkovita in ne vodi do rešitve problema, pri uporabi »moškega« stila pa naleti na negativne reakcije, še posebej, če je večina podrejenih moškega spola. Toda v tem primeru stereotipi veljajo za celotno organizacijo, ne samo za ženske.

Julia Gillard (2022) navaja, da stereotipi izvirajo iz zgodnjega otroštva, skozi puberteto, vključujoč prav temo vodenja in spola, pri čemer so v ospredju moški otroci. Moški že tako dolgo prevladujejo v vodilnih vlogah, da se vodenje dojema kot moška vloga, ne glede na kvalifikacije. Če pogledamo v zgodovino, določeni dejavniki so preprečili ženskam, da bi bile na vodilnih položajih, ne glede na njihove dosežke, kar je vodilo v podcenjevanje priložnosti (Alqahtani, 2020). Moški imajo prednost pred ženskami, ker ljudje vodjam pripisujejo večinoma moške lastnosti.

Ljudem je že v naravi, da miselno združujejo ljudi na podlagi lastnosti, ki so jim skupne. Na podlagi tega opredelimo njihovo prihodnje vedenje, odločitve ter tako prihaja do oblikovanja stereotipov. Stereotipi nam pomagajo predvidevati, kako se bodo drugi

obnašali. Stereotipi lahko pomagajo ljudem, da se izognejo neprijetnim situacijam s sklepanjem na podlagi nekaterih danih dejavnikov, lahko pa imajo tudi negativen učinek. Za odpravo stereotipov je treba delovati v nasprotju z njihovim vplivom.

## 4 RAZISKAVA

### 4.1 Namen in potek raziskave

V tem poglavju se bomo ukvarjali s konkretnimi raziskovalnimi vprašanji na področju, ki nas zanima, to pa so ženske na vodilnih položajih. Raziskovalni instrument, s katerim zbiramo poglede in izkušnje žensk na vodilnih položajih, je intervju. Sestavili smo strukturiran intervju z odprtimi vprašanji, da bi intervjuvanci lahko izrazili svoje osebne izkušnje in mnenja glede razvoja pogojev za povečanje števila žensk na vodilnih položajih.

Intervju je bil sestavljen iz 18 odprtih vprašanj. Z zastavljenimi vprašanji želimo osebno dobiti odgovore žensk na vodilnih položajih na vprašanja o potrebnih lastnostih, ki jih mora imeti uspešna ženska na vodilnem položaju, pa tudi, kako so one prišle do svojih vodilnih položajev, ali jih morebiti ovirajo kateri od stereotipov in kdo/kaj je njihova največja podpora.

### 4.2. Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda literature smo prišli do naslednjih raziskovalnih vprašanj:

*RV1: Kakšna je pot do uspeha žensk na vodilnih položajih in kaj jih je spodbudilo, da pridejo tja?*

*RV2: Katere lastnosti imajo in jim pomagajo pri uspehu na vodilnih položajih, ali je vse, kar imajo, prirojeno ali pridobljeno s časom?*

*RV3: Ali stereotipi predstavljajo potencialne ovire za ženske na vodilnih položajih?*

*RV4: Kaj je tisto, kar bi spodbudilo povečanje števila žensk na vodilnih položajih?*



### 4.3. Intervjuji

Izvedli smo intervjuje s tremi uspešnimi ženskami na vodilnih položajih. Intervjuji so trajali približno 30 minut, odgovori so bili zabeleženi pisno. Naše intervjuvanke so uspešne ženske na vodilnih položajih iz različnih poslovnih sfer; zanimivo je, da so do svojega položaja prišle na različne, a hkrati zelo podobne načine. Prva intervjuvana ženska na vodilnem mestu je ena najuspešnejših plastičnih kirurginj na Balkanu, druga je generalna direktorica gradbenega podjetja s 300 zaposlenimi, tretja pa je častna konzulka Srbije v Boliviji.

#### Intervju 1

1. Predstavite se in na kratko povejte nekaj o sebi.

*“Dr. Nina Šijan, rojena v Kragujevcu, tam sem obiskovala osnovno in srednjo šolo, nato sem diplomirala na Medicinski fakulteti v Beogradu in od takrat tukaj živim in delam. Zaključila sem dve leti specializacije iz splošne kirurgije, nato pa pet iz plastične kirurgije. Na kirurgiji sem natanko 25 let. Sem glavni plastični kirurg v Specialni bolnišnici za plastično in rekonstruktivno kirurgijo dr. Colić. To je prva zasebna estetska bolnišnica na našem območju. ”*

2. Na kratko nam opišite svojo zgodovino izobraževanja in pot do uspeha?

*“Moji začetki so v kragujevški osnovni šoli, kjer sem bila ena najboljših učencev in pustila močan vtis na vse profesorje in celo na ravnatelja, ki me še dandanes ceni in spoštuje. Mimogrede, že od zgodnjega otroštva sem vedela, da se bom ukvarjala s tem delom, saj sem v zgodnjem otroštvu izgubila mater in sem želela prispevati k temu, da drugi otroci ne gredo skozi to, kar sem jaz. Na začetku sem mislila, da se nikoli ne bom ukvarjala s kirurgijo, ker je to bil eden mojih najslabših predmetov na fakulteti. Poskušala sem se izogniti pripravništvu, ki je trajalo 60 dni v Urgentnem centru v Beogradu, prav na področju kirurgije. Moj načrt je bil, da se samo poskušam pojaviti in dobiti podpis, da se znebim tega pripravništva, da bi lahko preživela poletje na morju. Doživela sem*

*neprijetno situacijo od takratnega glavnega kirurga, zadolženega za specializacijo študentov, ki mi je rekel, da jaz kot tako majhna in tiha nisem sposobna, da ne zdržim niti 15 dni na tej praksi in da bi bilo najbolje, da to obveznost končam čim prej. To je v meni prebudilo željo, da ljudem, kot je on, dokažem, da jaz kot majhna ženska lahko zmorem bolje kot vsi drugi. Po 15 dneh mojega truda in pripravnštva me je vodja oddelka poslal k direktorju, da bi mi skupaj povedali, da bolj uspešne in nadarjene mlade pripravnice v svojem oddelku še niso srečali. Tam sem ostala 2 leti kot prostovoljec. Po tem sem po naključju začela delati v zasebni ambulanti za transplantacijo las, kar je bila takrat novost na našem območju. V nekaj letih sem postala uspešna in znana v tem segmentu kirurgije. Sčasoma sem postala prvi zasebni specialist plastične kirurgije v Srbiji. Od leta 2008 sem uradno postala prvi kirurg bolnišnice dr. Colić. Zdaj imam svoj tim in svoje uspešne specialiste.“*

3. Kako ste prišli na položaj vodje (trud, samoiniciativnost, določene okoliščine ...)?

*“Predvsem izključno s svojim znanjem, delom, pa tudi z željo, da vsaj malo vplivam na spremembe okoli sebe in nekako sebi nadomestim izgubo matere, tako da se ukvarjam z granum medicino.“*

4. Kakšne so vaše izkušnje kot ženska na vodilnem položaju?

*“Največja težava je bila, da sebi razložim, da je zdaj cela moja ekipa odvisna od mene in mojega dela. Zelo zgodaj sem se naučila biti odgovorna in se sprijazniti z vsemi stvarmi, ki sledijo. Vsi moji kolegi in zdravniki me izjemno spoštujejo. Sem prvi mednarodni trener neke švicarske bolnišnice in predavam po vsem svetu.“*

5. Ali se kot vodja srečujete z neprijetnimi situacijami in če se, s katerimi?

*“Kot vodja ne, morda bolj kot ženska. Ker ženska kot vodilna v kirurgiji ni nekaj, kar je splošno sprejeto. Neprijetno je bilo srečati medicinske sestre, ki me niso doživljale kot uspešnega zdravnika. Na srečo se število žensk v medicini z leti povečevalo in je šlo veliko*

*lažje. Imela sem nerodno situacijo, ko je moški vstal od moje operacijske mize in prosil za drugega zdravnika, ker ni hotel, da ga ena majhna ženska operira. Danes pa običajno zahtevajo, da sem jaz tista, ki jih operira.“*

6. Ali ste bili kdaj drugače obravnavani samo zato, ker ste ženska?

*“Ženskam se uspeh ne dopušča in še danes je težko najti partnerja, ki bi prenesel, da bi bila ženska uspešnejši od njega. Že samo biti ženska je ovira za nas in težko dosežemo vodilne položaje. Ampak je treba početi tisto, kar imate radi, in biti vztrajni; potem ne bo več ovir.“*

7. Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše lastnosti, ki vam pomagajo biti uspešen vodja?

*“Najpomembnejše je, da veš, kaj hočeš, da imaš cilje pred sabo, da imaš ideje, kako jih rešiti in si neskončno vztrajen. Zelo pomembno je, da znate in želite svoje znanje prenesti na druge in tako postati dober vodja.«*

8. V kolikšni meri je vaše poslovno življenje povezano z zasebnim in kako vpliva na njega?

*“Poslovno življenje ni nujno povezano z zasebnim življenjem. Veliko lažje je imeti podporo partnerja in bližnjih na splošno, a v bistvu obstajajo nekatere omejitve, ki jih imate zaradi zasebnega življenja. Za vse je treba imeti veliko več časa, manj za spanje, saj je zame kratek dan. Ko imaš nekaj rada, se da vse uskladiti. Nekaj mora na neki točki trpeti, ampak če se dobro uskladite, lahko to tudi dosežete.“*

9. Ali si je mogoče vzeti čas samo zase?

*“Dolgo časa si nisem uspela vzeti čas samo zase, a sem se v zadnjem času začela zavedati, da je to pravzaprav nujno, saj drugače popolne osebnosti ni.“*

10. Kakšno je vaše mnenje o številu žensk na vodilnih položajih?

*"Vedno jih potrebujemo več in zmore več, a družba mora dozoreti, da se to zgodi. Ženske so se izkazale za veliko bolj odgovorne in predane svojemu delu kot moški in veliko bolj poštene kot poslovne partnerice.«*

11. Ali menite, da obstajajo stereotipi? Ali vam predstavljajo morebitne ovire?

*"Seveda, bolj odgovorne za delo so ženske, veljajo za nedostopne ženske, ki nimajo lepe narave. Običajno se reče, da so ženske, ki vodijo, zelo nesramne in z moškimi lastnosti. Včasih je potrebno biti takšen, da bi vas drugi jemali resno. Trajalo je veliko let, da se dokažem, da sem lahko vodilna v svojem poslu in da spol zame ni ovira."*

12. Ali menite, da obstajajo razlike med vami in vašimi moškimi kolegi?

*"Še vedno ja, vendar obstajajo službe, kjer je prednost to, da ste ženska, in na srečo je to trenutno moja služba, saj imajo ženske boljši občutek za estetiko. Mislim, da povsod po svetu trenutno moška prevlada upada, ženska pa narašča."*

13. Ali je po vašem mnenju vodstveni potencial prirojen ali ga je mogoče pridobiti in razviti?

*"Mislim, da se pridobiva, saj jaz osebno nisem imela vodstvenih sposobnosti; nikoli nisem marala tekrovati, že od malih nog. Verjamem, da biti vodja ne pomeni biti boljši od drugih, ampak biti pripravljen se boriti in zavzeti se. Sčasoma se naučiš voditi ekipo in si pridobiš zaupanje drugih. Moja služba me je prisilila, da sem se znašla v takem položaju. Mislim da, če si zaželiš željo brez kritja, to ni dovolj, je pa lepo imeti talent za vse."*

14. Kaj je potrebno za spodbujanje medsebojne podpore in solidarnosti med ženskami na vodilnih položajih? Od koga dobivate največ podpore?

*"Potrebno je, da ženske komunicirajo med seboj, imam veliko kolegic na vodilnih položajih, s katerimi se podpiram in si izmenjujem izkušnje. Obstajajo različna združenja ženskih vodij, ki prav tako pomagajo pri tem, le to je tisto, kar vam pomaga, da se naučite nekaj novega. Pomembno je, da vas kolegi sprejmejo kot nekoga, ki pozna svoje delo."*

15. Kateri drugi pogoji so potrebni, da bi imeli več žensk na vodilnih položajih? Kako lahko ženske vodje same sprožijo te spremembe?

*"Potrebno je, da je družba napredna in da se čim več vlaga v izobraževanje, saj je to osnova vsega. Ko živiš v izobraženem okolju, je zelo lažje razumeti, da so tudi ženske lahko to, kar sem mislila, da ne morejo biti. Nobene večje revolucije niso potrebne, le medsebojna podpora."*

## Intervju 2

1. Predstavite se in na kratko povejte nekaj o sebi.

*"Moje ime je Ivana Pejić, generalna direktorica gradbenega podjetja Lotex group, ki se ukvarja z izvedbo gradbenih del na področju gradbeništva in nizkih gradenj. Podjetje zaposluje 260 ljudi, več kot 27 je inženirjev. Generalna direktorica sem od leta 2018, ko sta bili zaposleni le dve osebi. Po mojem prihodu se je podjetje začelo razvijati, imelo je dvakrat večjo letno rast. Lani smo bili razglašeni za 22. najhitreje rastoče podjetje v Srbiji."*

2. Na kratko nam opišite svojo zgodovino izobraževanja in pot do uspeha.

*"Končala sem ekonomijo, smer posloводства in bančništva. Potem sem se vpisala na pravno fakulteto, kjer še vedno nisem diplomirala. Vse življenje sem delala v očetovem družinskem podjetju. Nisem imela možnosti priti na vodstveno mesto, ker je oče vztrajal, da začnem na najnižjih stopnicah, saj je menil, da managerji nikoli ne morejo voditi podjetja, če ne vedo, kako je biti na vsaki stopnici, saj se na vsakem od teh položajev nekaj nauči. V banki sem delala 2 leti, ampak to ni bilo dovolj za zadovoljitev vseh mojih ambicij, zato sem se odločila odpreti knjigovodsko agencijo, kjer sem delala 7 let. In potem sem se zaposlila v Lotex group, kjer delam še dandanes."*

3. Kako ste prišli na položaj vodje (trud, samoiniciativnost, določene okoliščine ...)?

*“Splet okoliščin in poznanstev. 6 mesecev so me skušali prepričevati, da bi se zaposlila kot finančna direktorica, a takrat sem imela svojo knjigovodsko agencijo in se nisem imela ambicij ukvarjati s tem. Želela sem se več posvetiti sebi, vendar sem se po nekaj mesecih naveličala svojih navad in zaželela sem si novih izzivov. Šla sem na ta razgovor za službo in se obnašala, kot da mi je vseeno, kar mi je tudi bilo, in bolj sem molila Boga, da te službe sploh ne dobim. Toda na koncu sem jo dobila, a po 2 mesecih sem bila premeščena na mesto generalnega direktorja. Torej, to vse skupaj je bil splet okoliščin, poznanstev in stikov.”*

4. Kakšne so vaše izkušnje kot ženska na vodilnem položaju?

*“Težko je, še posebej v moji panogi, ker delam z inženirji in arhitekti, ki so polni sebe in mislijo, da so najpametnejši na svetu; dovolj arogantni, ko se jim pojavi ženski vodja, so zelo neprijetni. Velikokrat sem molčala, ker nisem imela argumentov, ker gradbeništvo zagotovo ni moj poklic; potrebovala sem veliko časa, da sem se vsega naučila in bila kompetentna, da lahko komu odgovorim. Ni mi bil cilj kričati na njih, saj kričanje ne ustvarja avtoritete, ampak mislim, da mi je z leti uspelo vzpostaviti avtoriteto in da so me ljudje sprejeli. Tudi ko si lepa ženska, te obravnavajo kot lepo žensko s praznimi možgani.”*

5. Ali se kot vodja srečujete z neprijetnimi situacijami in če se, s katerimi?

*“Skoraj vsak dan, ker so v podjetju ljudje, ki se ne obnašajo v skladu s svojimi obveznostmi, pravili, ne delujejo tako, kot bi morali. Zgodi se mi, da moram vsakodnevno reševati nesoglasja med zaposlenimi, saj dobre komunikacije med ljudmi zagotovo ni. Ko dosežeš neke meje in izgineš izven radarja, prideš v situacijo, ko te omenjajo v časopisih v kdo ve kakšnih zgodbah. Večkrat sem imela in še vedno imam te neprijetne situacije, neresnične zgodbe, ki vsekakor motijo mene in mojo družino ter bližnje. Pojavili so se tudi grozeči telefonski klici, lažne zgodbe in govornice, vse to pa me je motilo le zaradi mojih bližnjih.”*

6. Ali ste bili kdaj drugače obravnavani samo zato, ker ste ženska?

*“Za precej nižjo plačo sem morala delati šestkrat več kot moški, vendar mi je bil izziv doseči vse ponujene bonuse, ki so se nudili. Na začetku imaš nižjo plačo, pa tudi pomanjkanje spoštovanja.”*

7. Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše lastnosti, ki vam pomagajo biti uspešen vodja?

*“Potrpežljivost, vztrajnost, ambicioznost In dejstvo, da mi ni problem delati 24 ur na dan. Svojo aroganco štejem za velik minus, ker mi v večini primerov ni prinesla nič dobrega.”*

8. V kolikšni meri je vaše poslovno življenje povezano z zasebnim in kako vpliva na njega?

*“Odrasla sem v hiši z očetom, ki je imel svoje lastno podjetje in kjer se je delo vedno prinašalo domov, na kar sem se posledično tudi navadila. Moje delo je bilo vedno del mojega zasebnega življenja, saj mi je bila služba na prvem mestu, dokler nisem dobila otroka. Ima negativen vpliv v primerih, ko nimam dovolj časa zase in za ljudi okoli sebe.”*

9. Ali si je mogoče vzeti čas samo zase?

*“Zelo težko, ampak z dobro organizacijo se da.”*

10. Kakšno je vaše mnenje o številu žensk na vodilnih položajih?

*“Osebno menim, da je v zadnjih dveh, treh letih veliko žensk, ki so umetno postavljene na te položaje, veliko jih je prišlo samo zato, ker je ženska. Zelo malo žensk je prišlo do tega položaja prav zaradi svojega dela, truda in znanja. Ne mislim, da zaradi tega manj vredne, samo mislim, da se degradirajo, ko pokleknejo v trenutku, ki sem ga že omenila, in to je, da moški mislijo, da lepa ženska ne more biti tudi pametna. Mislim, da je izmišljena zgodba, da je na vodilnih položajih majhen roj žensk in da so one poškodovane.”*

11. Ali menite, da obstajajo stereotipi? Ali vam predstavljajo morebitne ovire?

*“Ljudje imajo stereotype o ženskah na teh položajih, da so krhke, mehke, mislijo, da bom sedela v kotu in jokala. Takšni moški so verjetno vajeni, da so doma takšne njihove žene in matere, zato pa so prav zaradi tega doma. Jaz ženske delim na dve vrsti, na tiste, ki so neodvisne, in tiste, ki so navajene, da jih skozi življenje vodi nekdo drug. Moti me balkanski trenutek, ko se moškim veliko bolj gleda skozi prste, ženskam pa se zamera za veliko manj napak. Jaz lahko naredim napako, vendar je tudi veliko več plačam.”*

12. Ali menite, da obstajajo razlike med vami in vašimi moškimi kolegi?

*“Mislim, da obstajajo samo zato, ker je moškim v nekaterih situacijah lažje, ne morem pa reči, da mi to, da sem ženska, v določenih trenutkih ni dajalo privilegijev. Moški so veliko blažji, ko vidijo, da je vodja prišla na sestanek polna informacij in ko ve, o čem govori, ko je šarmantna in karizmatična. Prednosti, ki sem jih imela, so večinoma tisti, ki sem jih dobivala glede prvega vtisa, ampak ta zagotovo izgine po nekaj urah, če ga nimaš s čim okrepiti. Moškim se bolj tolerirajo sprostitev, druženja po službi, kavarne, medtem ko bi se meni zameril predčasni odhod iz službe zaradi otroka itd. Z ženskimi vodjami je premalo bližine, ker se jih načeloma vsi bojijo, ali imajo te ženske dober hrbet in zadržanost ali pa so dovolj močne, da vztrajajo same.”*

13. Ali je po vašem mnenju vodstveni potencial prirojen ali ga je mogoče pridobiti in razviti?

*“Obstaja en del, ki je prirojen, ali imaš neke ambicije in sposobnosti ali pa jih nimaš. Vendar se tudi s časom veliko tega pridobi, jaz sem imela priložnost to razvijati zraven očeta. Čeprav spet vidim, da ni vse v pridobivanju, saj npr. moj brat je bil vzgojen na enak način, nima pa nobenih vodstvenih sposobnosti ali ambicij za to.”*

14. Kaj je potrebno za spodbujanje medsebojne podpore in solidarnosti med ženskami na vodilnih položajih? Od koga dobivate največ podpore?



*“Žal nimam komunikacije z ženskami na vodilnih položajih, saj na teh položajih nimam prijateljic, ampak prijatelje in od njih iskreno dobivam največjo podporo. Z ženskami težko funkcioniram in komuniciram, zato so moje izkušnje omejene na poslovne sestanke, ne obstaja nobena solidarnost in bližina, da bi si pomagale, saj je nečimrnost za ženske velik problem.”*

15. Kateri drugi pogoji so potrebni, da bi imeli več žensk na vodilnih položajih?  
Kako lahko ženske vodje same sprožijo te spremembe?

*“Ženske moramo ozavestiti, da so lahko tako poslovne ženske kot matere in da njihova kariera ni nič manj pomembna kot kariera enega moškega. Pomembni sta njihova ambicioznost in želja, ki bi morala biti veliko bolj razvita, da bi ženska sploh stopila na to področje.”*

### Intervju 3

1. Predstavite se in na kratko povejte nekaj o sebi.

*“Sem predvsem mama treh otrok, kar je zame zelo pomemben naziv. Sem častna konzulka Srbije v Boliviji. Po poklicu sem novinarka ter tudi lastnica ene prestižne založbe.”*

2. Na kratko nam opišite svojo zgodovino izobraževanja in pot do uspeha?

*“Po končani osnovni šoli in kragujevški gimnaziji sem diplomirala na Filozofski fakulteti. Vse ostalo, kar je prišlo za tem, je bilo »življenje«, ki me je pripeljalo do trenutnega položaja, me vodilo po tej poti.”*

3. Kako ste prišli na položaj vodje (trud, samoiniciativnost, določene okoliščine ...)?

*“Želja po uresničevanju kot biti mati in želja po prispevanju k družbeni skupnosti skozi delo in poučevanje po svojih načel in idealov.”*

4. Kakšne so vaše izkušnje kot ženska na vodilnem položaju?

*"Popolno zadovoljstvo."*

5. Ali se kot vodja srečujete z neprijetnimi situacijami in če se, s katerimi?

*"Neizogibno je, da na življenjski poti, osebnem razvoju, delu, želji po podpori drugim ... prihaja do različnih ovir. Ovire so najboljši način za izboljšanje."*

6. Ali ste bili kdaj drugače obravnavani samo zato, ker ste ženska?

*"Da. Obožujem poslovne sestanke z moškimi, ki so jih matere naučile biti gospodje. S tistimi, ki to niso, ne komuniciram."*

7. Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše lastnosti, ki vam pomagajo biti uspešen vodja?

*"Menim, da so štiri osnovne stvari, ki so me pripeljale do uspeha, in sicer: zvestoba, vztrajnost, volja in ljubezen."*

8. V kolikšni meri je vaše poslovno življenje povezano z zasebnim in kako vpliva na njega?

*"Imam družinsko podjetje. V mojem primeru je to neizogibno. Družina je osnova za zdravo poslovno življenje. Družina zagotavlja udobje, podporo in motiv"*

9. Ali je mogoče vzeti čas samo zase?

*"Seveda. Tisti, ki ne skrbi zase, je težko koristen za skupnost."*

10. Kakšno je vaše mnenje o številu žensk na vodilnih položajih?

*"Številka je odraz kakovosti, zato vam je jasno moje mnenje o tej temi."*

11. Ali menite, da obstajajo stereotipi? Ali vam predstavljajo morebitne ovire?

*"Seveda obstajajo stereotipi. Zame osebno niso ovira. Jaz korakam proti cilju na dolgi progi, tako da to vključuje tudi ovire."*

12. Ali menite, da obstajajo razlike med vami in vašimi moškimi kolegi?

*"Da, izključno v reproduktivnem sistemu."*

13. Ali je po vašem mnenju vodstveni potencial prirojen ali ga je mogoče pridobiti in razviti?

*"Mislim, da je enako pomembno, da obstaja en del, ki je prirojen, kot tudi pomembno, da se te lastnosti sčasoma pridobijo."*

14. Kaj je potrebno za spodbujanje medsebojne podpore in solidarnosti med ženskami na vodilnih položajih? Od koga dobivate največ podpore?

*"Potrebna je iskrenost. Zmeraj resnica. Meni so največja podpora moj mož in otroci."*

15. Kateri drugi pogoji so potrebni, da bi imeli več žensk na vodilnih položajih? Kako lahko ženske vodje same sprožijo te spremembe?

*"Postaviti si cilj in delati na tem, da ga dosežete. Z vztrajnostjo in vero vase in Boga. Delati na samozavedanju žensk skozi ljubezen in podporo. Brez manipulacije. Samo ljubezen in spoštovanje moralnih in etičnih načel ter veliko delo iz zadovoljstva. Pravi uspeh se gradi izključno na resnici."*

## 5 DISKUSIJA

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako izgleda pot do uspeha žensk na vodilnih položajih, kaj je tisto, kar jih spodbuja ali demotivira, koliko korakov je treba narediti, da bi postala uspešna vodja, saj na ta način vidimo, koliko truda, želja in ambicij je potrebnih za uspeh v svojem poslu. Na podlagi odgovorov vprašanih uspešnih žensk na vodilnih položajih ugotavljamo, da lahko različne okoliščine vodijo do velikega uspeha.

Dobili smo tri različne odgovore, ki predstavljajo enako pomembne dejavnike uspeha. Izhajamo iz odgovora, imenovanega "življenje", življenjske okoliščine, potrebe različnih vrst ali naključje. Potem želja, da bi nekaj spremenili in prispevali k skupnosti, v kateri se nahajajo, v enem primeru imamo željo prispevati k razvoju ene skupnosti, na drugi strani pa željo, da svoje pomanjkanje nadomestimo s kakršnim koli prispevkom, da nekdo drug ne doživi enakega pomanjkanja, kot je to delala in še vedno dela naša intervjuvanka. Vsak od teh razlogov je bil zagotovo velik dejavnik pri motivaciji, saj so po njeni zaslugi ženske vztrajale na poti do uspeha.

Vidimo, da so intervjuvanke vložile veliko let trdega dela, da so skozi premagovanje ovir postale uspešne in ugledne ženske na vodilnih položajih. Postopna pot do uspeha je zelo pomembna; iti je treba skozi vse korake, da se naučimo, da sta trdo delo in volja do dela gonilo vsakega uspeha.

Z drugim raziskovalnim vprašanju smo želeli ugotoviti, katere so tiste značilnosti, ki niso nujno univerzalne za ženske na vodilnih položajih. Iz odgovorov intervjuvank lahko sklepamo, da so najpomembnejši ambicioznost, zvestoba, volja, ki jo človek ima, da premika svoje meje, trud, ki ga vlaga, potrpežljivost in vztrajnost. Pomembno je znati si postaviti prave cilje, pa tudi priti do idej, ki bi pomagale pri doseganju cilja. Dobra komunikacija, razumevanje in želja po prenosu znanja na druge, da bi razširili krog uspešnih in pridnih ljudi.

Dve od treh intervjuvanih trdita, da je vodstveni potencial prirojen, kolikor je tudi pridobljen ter da je pomembno imeti v sebi določeno dozo asertivnosti, da ga še bolj nadgradiš in tako dosežeš visoko raven kompetenc za vodjo. Po drugi strani pa imamo primer ene izmed vodilnih žensk na Balkanu na svojem področju, ki že od malih nog nima želje po dokazovanju, želje biti boljša od drugih, želje po tekmovanju, opaženosti, dominanci v okolju, temveč samo, da je dovolj dobra zase in vztraja pri svojih zastavljenih ciljih.

Pravi, da je vse svoje vodstvene sposobnosti pridobila s časom, izkušnjami in da zdaj na najboljši možni način prispeva k svoji ekipi in uspešno opravlja vse dolžnosti pravega vodje. A tudi to, da je želela biti dobra predvsem do sebe in si zastavljati ter nato tudi uresničevati svoje cilje, je bil temelj za doseganje uspeha vodje in zagotovo nekaj, brez česar ne bi postala to, kar je danes.

Verjamemo, da je to ena od prirojenih stvari; želja, da bi bil zaradi sebe najbolj uspešen v tistem, kar rad počneš, kasneje pa bo to zagotovo kdo opazil in te dodatno oblikoval in motiviral, da postaneš uspešen vodja.

Vprašanje, ali stereotipi obstajajo in v kolikšni meri vplivajo na ženske na vodilnih položajih, je do neke mere odraz družbe in okolja, v katerem odraščamo. Stereotipi so poenostavljeni in težko spremenljivi odnos do nekoga, kar povzroča določene nevšečnosti. Znani stereotipi so, da so ženske krhka bitja, ki niso sposobna biti avtoritativna in biti vodja, po drugi strani pa trdijo, da so ženske vodje v svojem delu zelo nedostopne in da vodijo z moškimi lastnosti.

Za nekatere stereotipi predstavljajo izzive, brez katerih ne bi mogli biti tukaj, kjer so zdaj, nekateri stereotipov ne doživljajo več, ker so jih v svojem okolju uspeli odpraviti in jim spol ne predstavlja nobenih ovir. So pa ne tako redke situacije, ko lahko stereotipi pripeljejo do neprijetnih izkušenj, ko ženska za svoje napake plača veliko več kot moški. Ženske na vodilnih položajih v Srbiji menijo, da je treba veliko več vlagati v izobraževanje

in ozaveščanje javnosti ter da lahko na ta način prispevamo k odpravljanju stereotipov in omogočimo vsem, da pokažejo svoje ambicije in trud.

Ko se ukvarjamo s četrtnim raziskovalnim vprašanjem, želimo slišati mnenje žensk o tej temi, da bi lahko z njihovega vidika ugotovili, kaj je najbolj moteče na njihovi poti, pa tudi tisto, kar jih motivira za delo. Zagotovo je bolj detajlno vidno, kdo je in kaj je tisto, kar nima zaupanja v eno uspešno žensko na vodilnem položaju. Zato bi morali vsi skupaj prispevati k razvoju pogojev za doseganje večjega števila žensk na vodilnih položajih. Za začetek je treba spodbujati izobraževanje družbe, ki je osnova vsega in s tem omogoča medsebojno podporo.

Z ozaveščanjem družbe se zmanjšuje možnost nastanka in razvoja stereotipov, obenem pa se tudi spodbuja medsebojno spoštovanje. Treba je razlikovati med statusom ženske kot matere in ženske kot poslovneža, saj ni nujno povezano in nobena ne bi smela trpeti. Žal se pogosto zgodi, četudi je to po zakonu prepovedano, da je potencialna zaposlitev ženske v nekem podjetju odvisna od tega, ali ima in načrtuje otroke ter ali je poročena ali poroko načrtuje. To nam govori o mentaliteti ljudi, ki potencialne matere razglašajo za ženske, ki so nesposobne biti predane delu.

Uspešne ženske na vodilnih položajih pravijo, da je treba ženske ozaveščati, da so lahko pri delu tako uspešne, kot so kot matere, žene, sestre ... Pomembno je, da ženske negujejo svoje ambicije in želje, so vztrajne, si postavljajo cilje in stremijo k njihovemu uresničevanju.

## 6 ZAKLJUČEK

Avtorji zagovarjajo različne načine, s pomočjo katerih bo ženska postala uspešna in spoštovana vodja v svoji organizaciji. Nekateri trdijo, da je skrivnost v »moškem« pristopu, da ženske vodje morajo biti neustrašne, ostre, bolj agresivne, opisujejo, kako naj se ženska spopade s svojo kariero in se izogiba materinskemu pristopu. Medtem ko imamo na drugi strani avtorje, ki predstavljajo organizacijo kot družino, v kateri bo žensko vodila s materinskim instinktom in da se vodenje začne doma. Zaposleni niso nadomestek za otroke, ampak vodje tako v družini kot v organizacijah spodbujajo in nagrajujejo svoje podrejene (Kuswatti, 2020).

Ne moremo reči, da je katera koli od teh dveh teorij popolnoma pravilna ali napačna. Najbolj idealna rešitev bi bila vzpostavitev ravnotežja in da glede na okoliščine in situacijo prevladuje določena usmeritev (Kahrović, 2020). Da bi ženska lahko premagala te dvojne zanke, je najprej in predvsem treba zgraditi odlično raven kompetenc, ki je potrebna za prepričevanje drugih, koliko je vredna. To doseže z velikim znanjem s področja, na katerem se nahaja, s sposobnostmi in z veščinami, s pomočjo katerih bo to znanje uporabila.

Uporaba znanja je ključni dejavnik pri tem, da drugim pokažemo, koliko znamo nekaj narediti. Potem bo možnost dobre komunikacije, argumentacije in pogajanj dala vtis zanesljivosti v to, kar počnemo. Vedno znova je treba presegati svoja pričakovanja, na ta način se dosega delo na sebi in svojem znanju.

Kompetentnost se ne kaže le v znanju in veščinah, povezanih z opravljanjem poslovnih nalog, temveč tudi v sposobnosti spodbujanja, usmerjanja, motiviranja ljudi in izboljševanja medčloveških odnosov. Ključno je pokazati znanje, samozavest in asertivnost pri opravljanju nalog, s ciljem, da pustimo vtis, da res obvladujemo to področje, vendar z določeno dozo prijaznosti, topline, ki bo pustila vtis odprtosti do kompromisov, sodelovanja. in komunikacijo (Džamić, 2020).

Eden od načinov, kako ženska to doseže, je, da skozi izdajanje ukazov ponuja verbalno podporo, in tudi pušča neverbalno prijeten vtis. Kar bi povečalo pomen že omenjenega telesnega vtisa, ki ga pustimo na druge, je izkazovanje spoštovanja, spodobnosti, nasmeha, izkazovanja vedrine. Ta kombinacija vse bolj zmanjšuje odpor proti ženskam na vodilnih položajih in mnoge ženske vodje so prepoznale vrednost takšnega sloga vodenja.

Potrebno je, da vodijo asertivno in kompetentno, hkrati pa se obnašajo lepo in prijazno, do te mere, v kateri ne spodkopava njihove avtoritete (Igli & Karli, 2013).

Skromnost žensk je včasih lahko odraz pomanjkanja samozavesti, ki bi lahko bila ovira za vodenje. Samopromocija prispeva k napredku. Ženska lahko pritegne pozornost na svoj predlog tako, da poišče mnenje podrejenih za razvoj tega predloga.

Pomembno je omeniti pojem socialnega kapitala, ki se zbira z vključevanjem v družbena omrežja in sodelovanjem v njih (Igli & Karli, 2013). Socialna omrežja vključujejo stike, odnose z ljudmi, zagotavljajo čustveno podporo in varnost, informacije in nasvete v zvezi z delom itd. Tako kot je pomembno, da se ženske vodje povežejo z ženskami, je prav tako pomembno, da se povežejo z moškimi, ki prevladujejo v veliko večjih mrežah. Negovanje in vzdrževanje teh družbenih omrežij zagotavlja spodbudo in varnost, ponuja nove možnosti in priložnosti.

Avtentičnost bi morala izhajati iz odprtosti in transparentnosti, da bi vedeli, kdo so, da bi vedeli, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter ravnati v skladu s temi vrednotami. Prav samozavest in asertivnost sta tisti, ki ženskam pomagata zavzeti vodstvene položaje in povezujeta ženske vodje in trajnostni razvoj (Dimitrijević, 2020). Učinkovit razvoj in vključevanje strokovnega znanja vodstvenih žensk je ključnega pomena za uspeh organizacije in vitalnost skupnosti (Smith & Suby-Long, 2019).



## LITERATURA IN VIRI

Alqahtani, T. H. (2020). The status of women in leadership. *Archives of Business Research*, str. 249–299.

Bakker, A. B, Hetland, J., Kjellevold, O., Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 40, 2022.

Berke, S., Szabo, K., Scuzs, B., Gaborne, P. (2022). *Organizational Behaviour and Leadership Theory and Practice*. Kaposvar: Hungarian University of Agriculture and Life Science.

Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. London: England SAGE Publications 2020.

Costin, A. (2020). *Study of Employee Motivation in Organizations*. Craiova: University of Craiova.

Cunningham, C. M; Hazel, M.; Hayes, T. J. (2020). *Communication and Leadership 2020: Intersectional, Mindful, and Digital*. *Communication research trends*, 31, 2020.

Dimitrijević, J. (2020). Da li imamo (ne)dovoljno žena lidera? (2020, December 24). JelenaConsult. Prezeto sa <https://jelenacconsult.com/da-li-imamo-nedovoljno-zena-lidera/>

Džamić, V. (2020). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

Ebtihaj A. A. (2022). Human Behaviour in Organizations: An Enhancement Perspective. Bahrain: University of Bahrain.

Gillard, J. (2022). Women in leadership: real lives, real lessons. MIT PRESS.

Gurr, D. (2020). International Studies in Educational Administration. Journal of the Commonwealth, Council for Educational, Administration & Management, 48, 2020.

Intersectional, Mindful, and Digital. Communication research trends, 31, 2020.

Igli, E. H., Karli, L. L. (2013). Kroz lavirint: Istina o tome kako žene postaju liderke. Beograd: Cenatar za medije i komunikaciju, Univerzitet Singidunum.

Janovac, T. (2020). Savremeno liderstvo. Beograd: Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomija.

Jean-Etienne Joullié , Anthony M. Gould, Spillane R., Sylvain L. (2021). The language of power and authority in leadership. The leadership Quartely, 32, 2021.

Kahrović, E. (2020). Prilog proučavanju organizacionog ponašanja- individualni, grupni i organizacioni nivo. Naučne publikacije državnog univerziteta u Novom Pazaru, 3, 2020.

Keohane, N. O. (2020). Daedalus: Women, power and leadership. American Academy of Arts & Sciences.

Kuswatti, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities, 3, 2020.

Lawson, A. M., Martin, E. A., Huda, I., in Matz C. S. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. PNAS, 119, 2022.

Lojić, R. (2019). Liderstvo. Beograd: Medija centar "Odbrana".

Lewellyn, K. B., Muller-Kahle, M. (2019). The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity. Springer Nature B.V 2019.

Miguel P., Stewart R., Rego A., Bert M., (2021). Paradoxes of Power and Leadership. London.

Patapan, H. (2022). The modern manual of authoritarian leadership. Democratization, 1-16.

Rani, U. (2020). A Review of Personality and Motivation. Innovative Research Thoughts, 04, 2020.

Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning. Management and Education, 34, 2020.

Savolainen, R. (2022). Cognitive Authority as an Instance of Informational and Expert Power. Libri, 1-12.

Sawan, F., Suryadi, Nurhattati. (2020). Impact of Organizational Culture Knowledge Sharing Behaviour. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 526, 2020.

Smith, N. D., Suby-Long, S. (2019). Women Leaders and Narratives: The Power of Reflecting on Purpose and Career. *Advancing, Women in Leadership*, 1–80.

Shaw, S. (2022). Authoritarian leadership: Is democracy in peril?. *Philosophy and Social Criticism* 2022, 1–30.

Tomal, D. R., Kevin, J. Jones, Jr. (2022). A comparison of core competences of women and men leaders in manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14, 2022.

Western, S. (2019). *Leadership*. Los Angeles: SAGE.

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Klasifikacija teorij vodenja

## PRILOGE

1. Predstavite se in na kratko povejte nekaj o sebi.
2. Na kratko nam opišite svojo zgodovino izobraževanja in pot do uspeha?
3. Kako ste prišli na položaj vodje (trud, samoiniciativnost, določene okoliščine ...)?
4. Kakšne so vaše izkušnje kot ženska na vodilnem položaju?
5. Ali se kot vodja srečujete z neprijetnimi situacijami in če se, s katerimi?
6. Ali ste bili kdaj drugače obravnavani samo zato, ker ste ženska?
7. Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše lastnosti, ki vam pomagajo biti uspešen vodja?
8. V kolikšni meri je vaše poslovno življenje povezano z zasebnim in kako vpliva na njega?
9. Ali je mogoče vzeti čas samo zase?
10. Kakšno je vaše mnenje o številu žensk na vodilnih položajih?
11. Ali menite, da obstajajo stereotipi? Ali vam predstavljajo morebitne ovire?
12. Ali menite, da obstajajo razlike med vami in vašimi moškimi kolegi?
13. Ali je po vašem mnenju vodstveni potencial prirojen ali ga je mogoče pridobiti in razviti?
14. Kaj je potrebno za spodbujanje medsebojne podpore in solidarnosti med ženskami na vodilnih položajih? Od koga dobivate največ podpore?
15. Kateri drugi pogoji so potrebni, da bi imeli več žensk na vodilnih položajih? Kako lahko ženske vodje same sprožijo te spremembe?



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

## Priloga 6 – IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNEGA DELA

UNIVERZA V MARIBORU

---

### IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNEGA DELA

Ime in priimek študentke: Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich

Študijski program: Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov

Naslov zaključnega dela: Uspešne ženske na vodlinih položajih v Srbiji

Mentor: doc. dr. Miha Marič

Podpisana študentka

- izjavljam, da je zaključno delo rezultat mojega samostojnega dela, ki sem ga izdelal/-a ob pomoči mentor-ja/-ice oz. somentor-ja/-ice;
- izjavljam, da sem pridobil/-a vsa potrebna soglasja za uporabo podatkov in avtorskih del v zaključnem delu in jih v zaključnem delu jasno in ustrezno označil/-a;
- na Univerzo v Mariboru neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico ponuditi zaključno delo javnosti na svetovnem spletu preko DKUM; sem seznanjen/-a, da bodo dela deponirana/objavljena v DKUM dostopna široki javnosti pod pogoji licence Creative Commons BY-NC-ND, kar vključuje tudi avtomatizirano indeksiranje preko spleta in obdelavo besedil za potrebe tekstovnega in podatkovnega rudarjenja in ekstrakcije znanja iz vsebin; uporabnikom se dovoli reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo;
- dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v zaključnem delu in tej izjavi, skupaj z objavo zaključnega dela;

---

Uveljavljam permissivnejšo obliko licence Creative Commons: CC BY-NC 4.0

---

Kraj in datum:

Podpis študentke:

Kranj, 15.06.2022

*Stojanović A.*



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

## **Priloga 6a – IZJAVA O ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNEGA DELA**

UNIVERZA V MARIBORU

---

### **IZJAVA O ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNEGA DELA**

Ime in priimek študentke: Anastasiya Nikolaeva Stoyanovich

Študijski program: Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov

Naslov zaključnega dela: Uspešne ženske na vodlinih položajih v Srbiji

Mentor: doc. dr. Miha Marič

Podpisana študenka \_\_\_\_\_

- izjavljam, da je tiskana oblika zaključnega dela istovetna elektronski obliki zaključnega dela, ki sem jo oddal/-a za objavo v DKUM.

Kraj in datum:

Podpis študentke:

Kranj, 15.06.2022

*Stojanović A.*