

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lara Fajfar

**Vodenje mestnih občin:
primerjava županov Jankovića in Popovića**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lara Fajfar

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Somentorica: asist. dr. Simona Kukovič

**Vodenje mestnih občin:
primerjava županov Jankovića in Popovića**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Vodenje mestnih občin: primerjava županov Jankovića in Popovića

Vodenju, ki predstavlja eno izmed osnovnih tem političnega razmišljanja, je v demokratičnih okvirih namenjeno vse premalo zanimanja. Vodenje občin je v Sloveniji zaupano županom. Volitve županov, njihove normativne pristojnosti in funkcijo župana opredeljujejo *Zakon o lokalnih volitvah*, *Zakon o lokalni samoupravi*, *Zakon o javnih uslužbencih* ter *Zakon o nezdružljivosti opravljanja javne funkcije s pridobitno dejavnostjo*. Osrednja tema diplomskega dela je ugotoviti stil vodenja mestnih občin županov Jankovića in Popovića ter določiti podobnosti in razlike v njunem načinu vodenja. Izbrana župana sta na čelu dveh pomembnih Mestnih občin – Zoran Janković je župan glavnega mesta Slovenije, Mestne občine Ljubljana, Boris Popovič pa je župan Mestne občine Koper, kjer je edino slovensko pristanišče. Z uporabo kvalitativne primerjalne analize in strukturiranima družboslovnima intervjujema, opravljenima z izbranimi županoma, smo ugotovili, da imata oba župana bolj menedžerski stil vodenja. Namreč, oba se distancirata od politike, sama sebe ne smatrata za politika, osredotočena sta predvsem na izpolnjevanje zastavljenih nalog in na doseganje zastavljenih ciljev.

Ključne besede: župan, mestna občina, vodenje, stil vodenja.

Urban municipal leadership: comparison of mayors Janković and Popović

To leadership, which represents one of the basic topics in political thinking, is in democratic dimensions dedicated far too little interest. In Slovenia, mayors are entrusted with the leadership of municipalities. Mayoral elections, mayor's normative powers and function are defined by *the Local Elections Act*, *the Local Self-Government Act*, *the Civil Servants Act* and *the Incompatibility of Holding Public Office with Profitable Activity Act*. The main topic of this thesis is to reach findings about the leadership style in which mayors Janković and Popović lead municipalities, and to determine resemblances and differences in their way of leadership. The chosen mayors are at the head of two important urban municipalities – Zoran Janković is the mayor of Slovenia's capital city, the Municipality of Ljubljana, and Boris Popović is the mayor of the Municipality of Koper, where is situated the only Slovenian harbor. With the usage of qualitative comparative analysis and with structured sociological interviews, conducted with chosen mayors, we determined that both mayors have more managerial style of leadership. Namely, because they both distance themselves from politics, they do not consider themselves as politicians, they rather focus themselves primarily on accomplishing the planned tasks and on reaching the planned goals.

Keywords: mayor, urban municipality, leadership, leadership style.

Kazalo

1 UVOD	6
1.1 METODOLOŠKI NAČRT	7
2 ŽUPAN	9
2.1 OPREDELITEV POJMA	9
2.2 VOLITVE ŽUPANA	10
2.3 FUNKCIJA ŽUPANA	11
2.4 NORMATIVNE PRISTOJNOSTI ŽUPANA	14
3 VODENJE	16
3.1 OPREDELITEV POJMA	16
3.2 VODJA	18
3.3 IDEALNI STILI VODENJA	21
4 EMPIRIČNI DEL	25
4.1 PREDSTAVITEV MESTNIH OBČIN LJUBLJANE IN KOPRA	25
4.2 PRIMERLJIVOST ŽUPANOV JANKOVIČA IN POPOVIČA	27
4.3 PRIMERJAVA NAČINOV VODENJA MESTNIH OBČIN ŽUPANOV JANKOVIČA IN POPOVIČA	28
5 ZAKLJUČEK	34
6 LITERATURA	36
PRILOGE	40
PRILOGA A	40
PRILOGA B	43

Kazalo tabel:

TABELA 4.1: PRIMERJAVA MESTNIH OBČIN LJUBLJANE IN KOPRA	26
TABELA 4.2: PRIMERLJIVOST ŽUPANOV JANKOVIČA IN POPOVIČA	27
TABELA 4.3: PRIMERJAVA NAČINOV VODENJA MESTNIH OBČIN ŽUPANOV JANKOVIČA IN POPOVIČA V NEKATERIH TOČKAH	31
TABELA 4.4: NAČIN VODENJA JANKOVIČA IN POPOVIČA: MENEDŽMENT ALI VODENJE	33

1 UVOD

Za vodenje bi lahko rekli, da obstaja od nekdaj, saj ga najdemo tako rekoč povsod, npr. v živalskem svetu, v družini, plemenih, različnih verah, državnih ureditvah, v različnih organizacijah, institucijah itd. Ker se z vodenjem srečujemo vsakodnevno, ker je vodenje kompleksen pojav, s preučevanjem katerega so se ukvarjali različni misleci, zgodovinarji, politični analitiki, raziskovalci idr., ne obstaja enotna opredelitev pojma vodenja. Poleg tega, da se položaj vodje že od nekdaj povezuje s pojmi kot so vpliv, moč, premoženje, pomembnost, odgovornost itd., je bilo vodenje skozi precejšen del zgodovine v rokah ene osebe, in sicer je bil v vlogi voditelja praviloma moški. To pa ne pomeni nič drugega kot predvsem dejstvo, da smo skozi človeško zgodovino imeli vodje (Brezovšek in Kukovič 2014b, 7–8).

Vsako vodenje ima, poleg določenih stičnih točk, tudi posebnosti, ki ga razlikujejo od ostalih. Tako razlikujemo vodenje glede na področje ali mesto, kjer le-to poteka, glede na to, kdo je v vlogi voditelja oz. vodje, glede na posamezno teorijo, z vidika katere neko vodenje razlagamo itd. Vendar pa vodenja ne gre enačiti z menedžmentom, saj niso vsi menedžerji dobri vodje in vsi vodje niso menedžerji (Kramar Zupan 2009, 11). V pričujoči diplomski nalogi se bomo osredotočili predvsem na politično vodenje. "Problematika vodenja v demokraciji je vsaj za zdaj dobila premalo pozornosti, čeprav je vodenje klasična vsebina v političnem razmišljanju" (Brezovšek 2009, 642). Konkretno, nas bo zanimalo vodenje na lokalni ravni, in sicer vodenje dveh slovenskih mestnih občin, Mestne občine Ljubljana (MOL) in Mestne občine Koper (MOK), ki sta vodeni s strani izvoljenih predstavnikov – županov. Za predstavnisko demokracijo je značilno, da je usmerjena k močnejši obliki vodenja v horizontalnih odnosih oblasti na lokalni ravni, kjer skrb za profesionalizacijo zahteva učinkovitejše vodenje, šibka povezanost volivcev in predstavnikov pa vidno in odgovorno vodenje (Brezovšek in Kukovič 2014a, 1093). Mnogokrat gledamo na politične predstavnike le kot na tiste, ki so bili pač izvoljeni, zato jih vidimo in poimenujemo glede na njihovo funkcijo (npr. župan, minister, predsednik ipd.), ne vidimo pa jih neposredno kot voditelje (kot npr. menedžerje, direktorje ipd.). Vendar pa so "politični dogodki v zadnjih desetletjih in spremembe v razvoju demokratičnih političnih sistemov privedli do paradigmatičnih sprememb, v katerih se vse bolj izraža tudi vloga vodenja in voditeljev" (Brezovšek 2009, 642).

Osrednja tematika diplomske naloge je torej vodenje mestnih občin, sama zgradba pa obsega štiri dele. In sicer, diplomska naloga je sestavljena od uvodnega dela, v katerem je predstavljena izbrana tema, opisan njen potek ter vključen metodološki načrt, v katerem so opredeljeni cilj diplomskega dela, raziskovalno vprašanje ter metodologija. Sledi teoretični del, kjer je prvi del namenjen županu – definiranju samega termina, opredelitvam njegove funkcije ter navedbi njegovih normativnih pristojnosti; drugi del pa je namenjen vodenju – opredelitvi pojma vodenja, opredelitvi in opisu lastnosti vodje ter navedbi tipičnih teorij in idealnih stilov vodenja. Teoretičnemu delu sledi tretji, empirični del, kjer je opravljena kvalitativna primerjalna analiza, katere osnovo predstavlja lastna analiza objektivnih podatkov ter strukturiranih družboslovnih intervjujev, opravljenih z izbranimi županoma mestnih občin – Jankovičem in Popovičem. Ob koncu sledijo še zaključek, v katerem je odgovor na raziskovalno vprašanje ter povzetek glavnih idej in ugotovitev diplomskega dela, seznam uporabljene literature in virov ter priloge, kjer sta priložena opravljena družboslovna intervjuja.

1.1 Metodološki načrt

CILJI: Z ozirom na to, da je tematika vodenja v demokratičnih ureditvah vse prevečkrat spregledana, čeprav gre za izjemno pomembno dimenzijo, bomo našo pozornost namenili stilu oz. načinu vodenja dveh mestnih občin, in sicer Mestne občine Ljubljana in Mestne občine Koper. Na čelu slednjih dveh občin sta župana Zoran Janković in Boris Popovič, katerima so volivci na zadnjih lokalnih volitvah (leta 2014) že četrto zapored poddelili županski mandat. Naš osrednji cilj bo primerjati vodenje Mestnih občin Ljubljane in Kopa s strani omenjenih dveh županov, Jankovića in Popoviča, ter ugotoviti razlike in podobnosti v njunem načinu oz. stilu vodenja.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ker bomo z našim raziskovanjem skušali ugotoviti oz. določiti način, s katerim župana Zoran Janković in Boris Popovič vodita mestni občini, se naše raziskovalno vprašanje glasi:

"Katere so podobnosti in razlike v vodenju mestnih občin izbranih dveh županov Jankovića in Popoviča?"

METODOLOGIJA: Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabili več medsebojno dopolnjujočih se metod in tehnik raziskovanja:

- ℒ analiza primarnih in sekundarnih virov (pregled in analiza zakonov; pregled in analiza statotov izbranih dveh mestnih občin; pregled in analiza za izbrano temo relevantnih knjig, monografij in znanstvenih člankov);
- ℒ deskriptivna metoda, ki nam bo služila predvsem za postavitev teoretičnega dela diplomske naloge;
- ℒ študija dveh primerov stilov vodenja izbranih dveh mestnih občin – Mestne občine Ljubljana in Mestne občine Koper;
- ℒ kvalitativna primerjalna analiza, s katero bomo primerjali stile vodenja izbranih dveh županov – Zorana Jankovića in Borisa Popovića;
- ℒ strukturirana družboslovna intervjuja, ki ju bomo opravili z županoma Jankovičem in Popovičem, kar nam bo pomagalo pridobiti še dodatne relevantne podatke o njunem načinu vodenja mestnih občin.

2 ŽUPAN

2.1 Opredelitev pojma

Angleški izraz za župana *mayor*, naj bi izhajal iz francoskega izraza *maire* oz. iz latinskega pridevnika *major*, ki pomeni večji (angleško: *greater*) in izhaja iz besede *magnus* – velik (angleško: *great*). Proti koncu 16. stoletja se pojavi angleški izraz *military rank* – vojaški čin, v smislu resen oz. prekomeren pa se pojavi šele leta 1950, npr. v izrazu *major foul-up* – velika zadrega. Sicer, pa izraza *the mayor of a place* – župan kraja, *the majority* – večina ter naziv *majesty* – veličanstvo, vsi izhajajo iz istega vira (Oxford Dictionaries 2015).

Tako sam izraz kot mesto župana se od države do države razlikujeta, pri čemer ne gre le za vprašanje funkcij in zadolžitev, pač pa tudi jezika in terminologije. Npr. v Angliji in Walesu se naslov župana povezuje s ceremonialno in družbeno vlogo, ki pa ne vključuje tudi izvajanja politične avtoritete. Povsem drugače je na norveškem, kjer s terminom "župan" poimenujejo izvoljenega političnega voditelja lokalne uprave, ki mu s pravnega stališča pripada vloga prvega med enakimi. Nasprotno pa na švedskem, katere lokalni vladni sistem ima sicer mnogo skupnih značilnosti z norveškim, pravzaprav ne poznajo župana, kar gre verjetno pripisati dejstvu, da Švedska razlikuje med vodjo sveta in vodjo izvršilnega telesa (Larsen 2002, 111–112).

Izraz "župan" je zgodovinsko gledano pri nas najtesneje povezan z izrazom "župa", saj predstavlja prastari slovanski naziv za starešino župe. Župe so bile ob selitvah sorodniške zveze neke skupine ljudi, ki so se po stalni naselitvi teritorializirale in tako postale skupnosti prebivalcev neke geografske enote. Tako je od osebnih vezi postala pomembnejša vez prebivanja, župani pa so postali, namesto starešin osebno povezanih skupin, starešine ozemeljsko povezanih skupin prebivalcev. Župe pa naj bi predstavljale tudi prvotne zadruge, ki so se sčasoma združile in razvile v občino, na čelu katere je bil župan (Grafenauer 2006).

Danes se pogosto s terminom "župan" označuje predvsem politično pozicijo v lokalni oblasti, ki je formalno najvišja, in se najpogosteje povezuje z vodenjem vrhovnega političnega telesa (sveta) ter predstavljanjem oz. zastopanjem občine, tako po zakonski kot ceremonialni dolžnosti (Larsen 2002, 112). V večini držav je namreč župan najvišji uradnik, in četudi ima

le ceremonialno vlogo ter predseduje sestankom mestnega sveta, ima še vedno najvišji politični položaj (Mouritzen in Svava 2002, 12).

2.2 Volitve župana

Pravico biti voljen za župana, kot je zapisano v Zakonu o lokalnih volitvah (2007), "ima vsak državljan Republike Slovenije, ki je na dan glasovanja dopolnil 18 let starosti" (5. člen). Kandidate za župane določijo politične stranke in volivci (106. člen). Za razliko od strankarskih kandidatov za župane, ki jih kandidira katera izmed političnih strank, velja za nestranskarke kandidate, da jih določi skupina volivcev, pri čemer "je potrebno število podpisov najmanj 2 % od števila volivcev v občini, ki so glasovali v prvem krogu na zadnjih rednih volitvah za župana, vendar ne manj kot 15 in ne več kot 2500" (Zakon o lokalnih volitvah, 106. člen). Nestranskarim kandidatom je torej omogočeno dokaj nezahtevno uresničevanje njihove pasivne volilne pravice, kar je razvidno tudi iz dejstva, da se število nestranskariskih županov vztrajno povečuje – od lokalnih volitev leta 1998 ima največ občin župana, ki ni bil kandidiran s strani nobene od političnih strank¹ (Haček in Kukovič 2011, 382).

Zakon o lokalni samoupravi (2007) navaja, da župana volijo volivci s stalnim prebivališčem v občini² na neposrednih tajnih volitvah za mandatno dobo štirih let (42. člen). Za županske volitve se uporablja dvokrožni absolutni večinski volilni sistem, po katerem je zmagovalec tisti kandidat, ki prejme večino veljavnih glasov volivcev (Haček in Kukovič 2011, 382). Velikokrat se zgodi, da v prvem krogu nihče izmed kandidatov ne dobi več kot polovico glasov, kar pomeni, da je potrebno organizirati drugi krog volitev, na katerem se pomerita le tista dva kandidata, ki sta v prvem krogu prejela največje število glasov (Brezovšek in drugi 2008, 170). V primeru, da "je več kandidatov dobilo enako najvišje število glasov ali če je dvoje ali več kandidatov dobilo enako drugo najvišje število glasov, se izbira kandidatov za drugi krog volitev določi z žrebom" (Zakon o lokalnih volitvah, 107. člen).

Poleg Zakona o lokalni samoupravi (2007), Zakona o lokalnih volitvah (2007) in Zakona o javnih uslužbencih (2007), se "položaj župana, njegove pristojnosti, dolžnosti, pravice,

¹ Leto lokalnih volitev in število izvoljenih nestranskariskih županov: 1998: 43, 2002: 59, 2006: 66, 2010: 70, 2014: 115 (Haček in Kukovič 2011, 382; Lokalne volitve 2014).

² "Pravico voliti župana ima vsak volivec, ki ima volilno pravico pri volitvah v občinski svet" (Zakon o lokalnih volitvah, 103. člen).

pooblastila, odgovornost idr. podrobneje opredeljujejo v statutu občine" (Katalog pristojnosti občin 2014). Kljub spremembam na področju slovenske lokalne samouprave, ki vse bolj krepijo individualni izvršilni organ – župana (Kukovič in Brezovšek 2015, 70), pa je njegov položaj v veliki meri že določen z "dejstvom, da ga volijo občani neposredno, s čimer ima pomembno povezovalno vlogo, vzpostavljena pa je tudi "odgovornost" do volivcev" (Katalog pristojnosti občin 2014). Po prvotnem predlogu Zakona o lokalni samoupravi iz leta 1993 naj bi se namreč župana volilo posredno, in sicer naj bi ga med svojimi člani izbralo predstavniško telo – občinski svet, kateremu je pripadala tudi prevladujoča vloga, vendar je v zakonodajnem postopku prevladalo mnenje o neposredni izvolitvi župana, čemur pa ni sledilo usklajevanje drugih določb za ustrezno ureditev razmerij med organoma (Kukovič in Brezovšek 2015, 71). Tako se je, kljub prvotnim namenom leta 1993 sprejetega Zakona o lokalni samoupravi, da v smislu organizacije občine pripada najmočnejša vloga občinskemu svetu, skozi leta, spremembe in dopolnitve zakona položaj slovenskega župana vse bolj krepil, saj so bile med drugim črtane podrobnejše določbe o razrešitvi oz. odpoklicu župana s strani občinskega sveta, če bi le-ta ugotovil, da župan ne izvršuje svojih nalog, ukinjeni so bili funkciji predsednika in podpredsednika občinskega sveta ter delovno mesto sekretarjev občinskega sveta itd. (Kukovič in Brezovšek 2015, 71–72).

2.3 Funkcija župana

Funkcija župana je, skladno z organizacijo dela občine in porazdelitvijo pristojnosti glede nalog občine med občinske organe, eksekutivna oz. izvrševalna ter koordinativna oz. usklajevalna (Haček in drugi 2013, 49). Zakon o lokalni samoupravi (2007) v 33. členu pravi, da župan predstavlja in zastopa občino, predstavlja in sklicuje občinski svet, vodi seje občinskega sveta,³ občinskemu svetu predlaga v sprejem proračun občine, zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti občinskega sveta ter skrbi za izvajanje odločitev občinskega sveta, za objavo statuta, odlokov in drugih splošnih aktov občine. V primeru nezakovitosti, neustavnosti ali neskladnosti s statutom oz. z drugimi splošnimi akti občine, lahko župan zadrži objavo splošnega akta občine ali izvajanje odločitve občinskega sveta, pri čemer v prvem primeru predlaga občinskemu svetu ponovno odločanje ter navede razloge za zadržanje, v drugem primeru pa opozori pristojno ministrstvo na nezakovitost take

³ "Župan ima pravico biti navzoč in razpravljati na sejah sveta ožjega dela občine brez pravice glasovanja" (Zakon o lokalni samoupravi, 19.a člen).

odločitve⁴ (Zakon o lokalni samoupravi, 33. člen). Sicer pa je župan eden od treh organov občine⁵ (28. člen) ter skupaj s člani občinskega sveta in podžupanom občine spada med občinske funkcionarje (34.a člen). Občinski funkcionarji opravljajo svojo funkcijo nepoklicno, z izjemo župana, ki se lahko odloči funkcijo opravljati poklicno, v soglasju z njim pa se lahko enako odloči tudi podžupan (34.a člen). Za poklicno opravljanje funkcije imajo občinski funkcionarji pravico do plače,⁶ katere 50 % višine izplačila pripada tudi županom, ki funkcijo opravljajo nepoklicno (Zakon o lokalni samoupravi, 34.a člen).

Vsak župan si med člani občinskega sveta izbere najmanj enega podžupana, ki ga lahko tudi razreši. Poleg primarne funkcije podžupana, da pomaga županu pri njegovem delu, opravlja tudi določene naloge iz pristojnosti župana, za katere ga le-ta pooblasti. V primeru odsotnosti župana ter v primeru predčasnega prenehanja mandata župana, je podžupan tisti, ki ga nadomešča oz. prevzame opravljanje županske funkcije do izvolitve novega župana (Zakon o lokalni samoupravi, 33.a člen).

Župan občine je na lokalni ravni edini, ki ima položaj političnega funkcionarja. Politični funkcionarji so osrednje osebnosti procesa vladanja na vseh stopnjah politične oblasti. So nosilci mandata, kar pomeni obveznost izvajanja politik, ki so jih v času predvolilne kampanje obljubljali. Vpliv političnih funkcionarjev znotraj administracije je odvisen od: zasedenega političnega položaja, dolžine službovanja v politiki, povezav z najvišjimi političnimi funkcionarji in javnimi uslužbenci, pa tudi od vrste in izvršljivosti vsakodnevnih nalog (Haček 2005, 70).

Omejitev funkcionarjev "glede opravljanja pridobitne dejavnosti, sprejemanja daril v zvezi z opravljanjem funkcije, poslovanja gospodarskih družb in drugih subjektov z javnim sektorjem in dolžnost prijave podatkov ter javnost podatkov o premoženjskem stanju funkcionarjev" ureja Zakon o nezdružljivosti opravljanja javne funkcije s pridobitno dejavnostjo (2006). V 8. členu, ki opredeljuje dejavnosti, ki jih poklicni funkcionarji ne smejo opravljati, in v 9. členu, ki od poklicnih funkcionarjev zahteva, da najpozneje v enem mesecu po nastopu in prenehanju funkcije, sporočijo komisiji podatke o svojem premoženjskem stanju, je izrecno dodano, da veljata "tudi za župane in podžupane, ki funkcijo opravljajo nepoklicno".

⁴ "Če občinski svet ponovno sprejme enako odločitev, lahko župan začne postopek pri upravnem sodišču" (Zakon o lokalni samoupravi, 33. člen).

⁵ Druga dva organa sta občinski svet in nadzorni odbor.

⁶ Določena je z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB13). Ur. l. RS 108/09.

"Funkcija župana", kot določa 37.b člen Zakona o lokalni samoupravi (2007), "ni združljiva s funkcijo člana občinskega sveta in podžupana, članstvom v nadzornem odboru in z delom v občinski upravi ter z drugimi funkcijami, za katere tako določa zakon". V primeru neizvrševanja zakonitih odločitev občinskega sveta ali neizpolnjevanja z zakonom določenih nalog, zakon navaja predčasno razrešitev župana s strani državnega zbora na predlog vlade, kar pa je ustavno sodišče opredelilo kot kršenje pravice do lokalne samouprave (Kukovič in Brezovšek 2015, 75). Temu torej sledi, da ne obstaja učinkovit ukrep, s katerim bi občinski svet, kateri drug organ ali volivci lahko preprečili uveljavljanje (samo)volje župana (Kukovič in Brezovšek 2015, 75). Te situacije pa ne gre enačiti z odstopom župana,⁷ ki ga v obliki pisne izjave poda mestnemu svetu in mestni volilni komisiji, pri čemer mu mandat preneha z dnem prejema izjave s strani navedenih organov (Državna volilna komisija 2012).

V Sloveniji ima župan pomembno vlogo pri uresničevanju odločitev, ki jih sprejme predstavniško telo, pri predstavljanju in zastopanju občin, pri sklicevanju in vodenju predstavniškega organa, hkrati pa je tudi izključni predlagatelj proračuna občine (Lavtar 2012, 76). Kljub usmerjenosti aktualne ureditve k učinkovitosti lokalne samouprave, namesto k demokratičnosti odločanja in participaciji lokalnih prebivalcev pri sprejemanju odločitev, je slednje skoraj popolnoma odvisno od župana, od njegove volje in iniciative (Kukovič in Brezovšek 2015, 76). In prav v Sloveniji je vloga župana med najmočnejšimi v primerjavi z drugimi evropskimi državami. Namreč, čeprav lahko v današnjem svetu najdemo tako rekoč v vsaki nacionalni državi nekakšno obliko lokalnega vladovanja, pa to ne velja za položaj župana kot absolutnega političnega vodjo, še posebej v primerih, ko se položaj povezuje z izvršilnimi odgovornostmi (Larsen 2002, 111). Tako sta Kukovič in Brezovšek (2015, 81) Slovenijo umestila v sam vrh po indeksu institucionalno determinirane moči županov,⁸ kar ji z neposredno izvoljenim močnim županom daje unikaten položaj na stičišču modelov držav Južne, Srednje in Vzhodne Evrope.

⁷ Sledijo, po enakem postopku kandidiranja in volitev kot velja za redne volitve, nadomestne volitve župana, katerega mandat je krajši, saj traja le do potrditve mandata župana, izvoljenega na naslednjih rednih lokalnih volitvah (Državna volilna komisija 2012).

⁸ Preko izbranih kazalnikov sta primerjala župane iz sedemnajstih evropskih držav: Slovenija se je (skupaj s Španijo) po indeksu županove moči uvrstila (takoj za Francijo) na 2. mesto (glej Kukovič in Brezovšek 2015).

2.4 Normativne pristojnosti župana

Med temeljne pristojnosti župana spadajo predstavljanje in zastopanje občine ter vodenje sej občinskega sveta. Župan ima pravico sklicevati seje občinskega sveta, pri čemer pa nima pravice glasovanja. Kot izvršilni organ na lokalni ravni, župan izvaja odločitve zakonodajnega telesa – občinskega sveta, kjer ima tudi predlagalno pravico, saj lahko občinskemu svetu predlaga v sprejem občinski proračun, odloke in druge občinske akte. Župana bi lahko poimenovali tudi "gospodar" občine, saj skrbi za njeno premoženje, ga plemeniti in skrbi za povečevanje njegove vrednosti (z vsakodnevnim podpisovanjem pogodb, z javnimi razpisi, z racionalnim in gospodarnim izvajanjem proračuna, z doslednim upoštevanjem načela dobrega gospodarjenja ipd.) (Haček in drugi 2013, 49).

Glede na trenutno normativno ureditev samouprave v Sloveniji ter institucionalno določena razmerja med občinskim svetom in županom, je nekoliko več pristojnosti in moči na strani slednjega (Kukovič in Brezovšek 2015, 70). Kot najpomembnejšo funkcijo župana bi lahko opredelili njegovo predstojništvo občinski upravi, za vodstvo katere župan običajno pooblasti direktorja občinske uprave (Haček in drugi 2013, 49). Zakon o javnih uslužbencih (2007) v 6. členu predstojnika opredeli kot osebo, "ki vodi delo državnega organa oziroma uprave lokalne skupnosti; predstojnik občinske uprave je župan". Župan preko občinske uprave izvaja lastno politiko, vendar lahko prihaja tudi do težav, predvsem v primeru, ko župan v občinskem svetu ne uživa večinske podpore. Od normativnih sprememb leta 2005, župan tudi samostojno imenuje podžupane, ki jih izbere med izvoljenimi člani občinskega sveta, lahko pa jih pooblasti tudi za opravljanje določenih nalog, ki sicer sodijo v njegov lastni delokrog (Haček in drugi 2013, 49–50).

Nekoliko drugačno vlogo in položaj od županov v drugih slovenskih občinah ima župan Mestne občine Ljubljana, saj vodi glavno mesto, ki je hkrati gospodarsko in politično središče ter daleč najštevilčnejše mesto v Sloveniji. Posledično, statut Mestne občine določa, da se županska funkcija opravlja izključno poklicno oz. profesionalno, logična posledica pa je vidna tudi v večji meri izpostavljenosti župana tako formalnemu kot neformalnemu nadzoru (Brezovšek in Haček 2001, 401–402).

Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije (2004) v 5. členu določa, da župan MOL in predsednik vlade podpišeta dogovor, ki opredeljuje naloge mestne občine in državnih organov

pri izvajanju programov in nalog v prihodnjih letih ter določi njihov terminski plan izvedbe, ocenijo se finančne in premožensjske posledice, določijo viri in pogoji financiranja ter uredijo druge medsebojne pravice in obveznosti. Predsednik vlade in župan prav tako skleneta pogodbo za "organizacijo in izvedbo izrednih meddržavnih, protokolarnih in promocijskih dogodkov državnega pomena". Župan za realizacijo dogovora sklepa letne in večletne pogodbe z izvajalci, v primeru sofinanciranja posameznega programa, ki je v pristojnosti mestne občine, iz državnega proračuna, župan sklene pogodbo o sofinanciranju s predstojnikom neposrednega uporabnika proračuna (Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije, 5. člen). Odlok o organizaciji in delovnem področju Mestne uprave Mestne občine Ljubljana (2007) županu⁹ nalaga določitev projektne skupine (31. člen) ter mu omogoča, da lahko za usklajevanje svojega dela, dela "podžupanov, mestne uprave in njenih organov ter organizacij, katerih ustanoviteljica je MOL ... ustanovi kolegij, odbor, svet in druge oblike posvetovalnih teles" (32. člen). Županu MOL je prepuščena tudi odločitev o "zaposlitvi v mestni upravi in o imenovanju javnih uslužbencev v naziv" ter imenovanju in razreševanju direktorja mestne uprave (35.člen).

⁹ ali direktorju mestne uprave

3 VODENJE

3.1 Opredelitev pojma

Splošno gledano, je vodenje redek in naraven dar, ali z besedami Aristotela: "od trenutka rojstva je določeno, če bo človek vladal ali bodo njemu vladali" (Heywood v Mihajlović 2011, 110). Antični filozof Platon je v svojih dialogih vladanje opredelil kot vodenje, kot "potrpežljiv pogovor z ljudmi, ki se bodisi naključno ali pa s prošnjo za razjasnitev problema znajdejo v njegovi bližini, je torej pot skupnega razkrivanja in ne podajanja absolutne resnice, da bi tako druge naredil za duhovne podanike lastne filozofske paradigme" (Koron in Leben 2011, 86).

Že od Machiavellija dalje, besedna uganka vodenja muči človeški intelekt (Lipman-Blumen 1989, 325). Mayer (v Kovač in drugi 2004, 11) opredeli vodenje kot "proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje". Welsch (v Bernik in drugi 2000, 23) opredeli vodenje kot eno izmed funkcij managementa, in sicer kot procese motiviranja posameznikov in skupin v organizaciji z namenom usklajenega doseganja planskih ciljev podjetja. Bass (v Walsh 2009, 16) pa poda dokaj preprosto definicijo vodenja, saj ga opredeli kot fokus procesov skupine. In čeprav se zdi razumevanje vodenja in njegovih mnogih različic ter definicij nekoliko skrivnostno, so prav različne pozicije in teorije ključne za razumevanje načel vodenja, konceptov ter načina njihove uporabe znotraj organizacije (Witt in Ferris v Walsh 2009, 15–16). Številne opredelitve vodenja pravzaprav nakazujejo na različne vloge vodje v odnosu do njegovih podrejenih (Walsh 2009, 16).

Vodenje je klasična vsebina političnega razmišljanja, kateri glavne sodobne demokratične teorije namenjajo bolj malo pozornosti, saj se v večini problema vodenja niti ne lotevajo. Kadar pa ga le omenjajo, ga predvsem z namenom osvetlitve njegove nedemokratične narave, ki izhaja iz globokega in trajnega protislovja med samo idejo vodenja ter konceptom ljudske suverenosti. Gre namreč za paradoks, ki izhaja na eni strani iz vidika, da demokracija brez političnih voditeljev ni mogoča, na drugi strani pa imajo politični voditelji večji vpliv na politiko kot običajni državljani (Brezovšek 2009, 642–643).

V demokratično urejeni družbi govorimo torej o ambivalentnosti vodenja, saj sta hkrati prisotna koncept ljudske suverenosti, na katerem temelji demokratična ureditev, ter dejstvo, da demokratični voditelji izvršujejo oblast kot navadni državljani. In prav to nenehno in nerešljivo protislovje med suverenostjo ljudstva in demokratičnimi voditelji, povzroča številne dvome v voditelje, hkrati pa demokratičnemu vodenju daje poseben značaj in pojasnjuje njegovo istočasno izredno moč in šibkost. Zato lahko demokratično vodenje opredelimo kot posebej izzivalno, saj mora biti izvajano zelo previdno, v okviru posebnih omejitev in nenehnega nezaupanja. Demokratičnega vodjo pa lahko označimo kot istočasno najmočnejšega in najšibkejšega voditelja, saj je služabnik prav tistega ljudstva, s privolitvijo katerega je bil izbran (Brezovšek 2009, 643–644).

Vodenje se v javnem sektorju povezuje s politiko in močjo. Literatura o političnem vodenju na lokalnem področju poudarja osebne karakteristike in/ali institucionalne vidike. Vendar obstajajo tudi normativne študije o najboljši uporabi moči z namenom upravljanja oz. vodenja. Model vodenja tako izpostavlja dve dimenziji, in sicer osebno in institucionalno. Poleg kompleksnosti osebnih in kontekstualnih okoliščin, kot so npr. osebnost, politične izkušnje, institucionalni faktorji in strukture lokalnih priložnosti, je vodenje odvisno tudi od zmožnosti pripravljenosti tveganja (Iglesias Alonso in Villoria Mendieta 2010, 188).

Po zatonu elitističnega in/ali Schumpetrovega modela demokracije je vloga vodenja v glavnih sodobnih demokratičnih teorijah po večini zapostavljena. Demokratične teorije se problema vodenja skoraj ne lotevajo, če pa ga že omenjajo, praviloma opredelijo le njegovo nedemokratično naravo. V teorijah participativne, agregacijske in deliberativne demokracije so politični voditelji izpuščeni oz. manjkajoči element, zaradi česar ostajajo nekateri politični pojavi (npr. preferenčna manipulacija, oblikovanje koalicij) nepojasnjeni oz. nepojasnjeni v celoti. Vodenje v bolj radikalnih pristopih k demokraciji pa je označeno kot personalizacija moči oz. oblasti, kar odpira prostor arbitrarnosti in pristranosti, zato ga zavračajo (Brezovšek 2009, 642).

Vodenja pa ne gre zamenjevati ali enačiti s pojmom menedžmenta. Vodje so namreč velikokrat opisani kot osebe, ki ustvarjajo vizijo, povzročajo spremembe, postavljajo nove usmeritve in navdušujejo zaposlene, za menedžerje pa je značilno planiranje, organiziranje ter kontroliranje. Res je, da je vodenje del menedžerske funkcije. In kljub temu, da se je poklic menedžerjev v zadnjih nekaj deset letih spremenil, nekateri pravijo celo, da menedžerji

izginjajo, nadomeščajo pa jih vodje, ostaja osnovna vsebina dela, katere glavni del je vodenje, enaka (Kramar Zupan 2009, 10–11).

3.2 Vodja

Biti vodja, ne pomeni igrati neko vlogo, temveč dostopati do moči, z namenom povečanja človekovih edinstvenih in individualnih zmožnosti ter potencialov. Nekateri posamezniki izkazujejo svoje vodenje preko osebnega šarma in karizme, drugi skozi prepričevanje in navdihovanje, tretji skozi silovit intelekt. V današnji družbi, pa so še posebej priznani tisti vodje, ki posedujejo tehnično ali finančno genialnost oz. izrazito organizacijsko in upravljalno sposobnost (Kyle 1998, xiv).

"Glavna naloga demokratičnih voditeljev je, da branijo demokracijo proti sami sebi, to je proti pretiranim težnjam po demokratičnih idealih na eni in demagoškim manipulacijam množic na drugi strani. Voditelji so nujni stabilizator potencialno nestabilnega sistema" (Brezovšek 2009, 646). Weber kot glavni element za učinkovito delovanje demokracije navaja karizmatične voditelje, ki si pridobijo zaupanje množice volivcev. Karizmatične voditelje je namreč videl kot posameznike z velikim političnim instinktom, ki se razvije skozi politične boje, in ne skozi birokratsko kariero. To pa je dokaj skladno tudi s sodobnimi težnjami, saj se danes volivci osredotočajo skoraj izključno na voditeljevo všečnost in druge osebne značilnosti, ki vzbujajo zaupanje, intelektualne sposobnosti, ideološka in problemska usmerjenost ter izkušnje pri oblikovanju politik pa so nekoliko manj pomembne (Brezovšek 2009, 649).

Vedno aktualno vprašanje je, *ali so vodje rojeni ali narejeni?* Nekateri, predvsem starejše teorije, razlagajo, da je vodja rojen. Njihovo raziskovanje je bilo osredotočeno predvsem na osebne, fizične in mentalne značilnosti velikih vodij, spregledale pa so situacijske in okoljske faktorje (Horner 2002, 27). Nekateri kasnejše teorije se bolj nagibajo k trditvi, da je vodja narejen. In prav tu se skriva razlog nenehnega raziskovanja fenomena vodenja, saj naj bi obstajali določeni razlikovalni faktorji, ki se jih da oceniti, priučiti in razviti, ki naredijo dobrega vodjo dobrega (Horner 2002, 33). Nekoliko posmehljiv odgovor na zastavljeno vprašanje ponujata Kouzes in Posner (2007), ko pravita, da so vsi vodje rojeni, saj da še nikoli nista srečala vodje, ki nebi bil rojen, ter dodajata, da enako velja za računovodje, umetnike,

atlete, starše itd. Vsi smo namreč rojeni. Kaj pa storimo s tem, kar posedujemo preden preminemo, pa je odvisno od nas samih (Kouzes in Posner 2007).

Maxwell (v Kramar Zupan 2009, 114) loči med omejenim voditeljem, ki vpliva na ljudi le toliko, da mu sledijo, in neomejenim voditeljem, ki na ljudi vpliva tako, da začnejo voditi druge. Tako nadalje razdeli večšine ravnanja z ljudmi in delovne veščine v tri ravni, kjer prvo raven predstavljajo sledilci (tisti, ki delajo bolje skupaj z drugimi ljudmi), drugo raven menedžerji (tisti, ki pomagajo drugim bolje delati), tretjo raven pa predstavljajo voditelji (tisti, ki razvijejo boljše ljudi).

Adizes (2004, 35–37) navaja devet pomembnih karakteristik, ki naj jih iščemo pri učinkovitemu vodji: **1. samozavedanje** (glede svojega početja, stila in kodiranja); **2. zavedanje** (v smislu razumevanja posledic in pomena lastnih dejanj); **3. več-stranskost** (v smislu fleksibilnosti in posledično zmožnosti opraviti naloge); **4. poznavanje lastnih vrlin in pomanjkljivosti – zavedanje lastne edinstvenosti** (to je predpogoj za izbiro ljudi, ki ga bodo dopolnjevali, in tako sestavo učinkovite ekipe); **5. sprejemanje vrlin, pomanjkljivosti in edinstvenosti** (sprejetje lastnih pomanjkljivosti je pogoj za izboljšanje); **6. zmožnost prepoznavanja odličnosti in pomanjkljivosti pri drugih** (predvsem v smislu prepoznavanja odličnosti drugih na področjih, kjer je sam bolj šibek); **7. zmožnost sprejemanja in cenjenja drugačnosti pri drugih** (saj kot pravi Robert A. Heinlein,¹⁰ se nič ne naučiš od človeka, ki se s teboj strinja); **8. zmožnost upočasnitve in sprostitve v težkih situacijah** (pomembno je znati se ne strinjati brez neprijetnosti oz. kot pravi Adizes, lahko dobrega vodjo prepoznamo po globini brazgotin na njegovem jeziku); **9. ustvarjanje poučnega okolja, v katerem je reševanje konfliktov možno tako z vzbujanjem kot zagotavljanjem vzajemnega zaupanja in spoštovanja** (kajti skozi nestrinjanja rastemo, saj ima drugi poglede, ki jih prvi nima – slednji lahko teh pogledov ne mara, se ob njih počuti neprijetno, vendar se ob tem uči).

"Zdi se, da že formalno imenovanje vodje ljudem samodejno sproži ravnanje na osnovi prapodobe (arhetip po C. G. Jungu) leaderja, ki novemu vodji samodejno prilepi avtoritarnost in hkrati zmanjša pozitivno valentnost – simpatijo v očeh sodelavcev" (Mayer 2004, 54). Ustvari se večja socialna razdalja, ki v odnosnem prostoru novega vodjo postavi na višjo

¹⁰ "I never learned from a man who agreed with me." (Heinlein v Adizes 2004, 36).

hierarhično raven, kar predstavlja povod za korenito preoblikovanje medosebnih odnosov (Mayer 2004, 54). Vendar danes vodenje ne izhaja več iz ukazovanja, temelječega na večji zalogi znanja in strokovnosti vodje od ostalih, spremenila pa se je tudi sama motivacija sledilcev, saj jih v današnjih časih vodja motivira s pravilnim komuniciranjem in posredovanjem vizije, s prepričevanjem in navduševanjem, s svojim zgledom in čustvenim vplivom ipd. (Kramar Zupan 2009, 118). Podobno v svoji raziskavi ugotavljata tudi Groysberg in Slind (2012, 1), ki pravita, da se sodobni pametni vodje s svojimi zaposlenimi raje pogovarjajo namesto, da bi jim le izdajali ukaze. Nadalje ugotavljata, da vodje spodbujajo prakse in gojijo kulturne norme, ki skozi celotno organizacijo vzpostavljajo pogovorno (spo)razumevanje, kar ima za posledico, kot enega glavnih pozitivnih učinkov, zmožnost, da velika oz. rastoča organizacija deluje kot majhna (Groysberg in Slind 2012, 1).

Kyle (1998, xvi) navaja temeljna tri načela, ki razlagajo, kaj naredi vodjo: 1. uspešni vodje se zavestno odločijo nenehno razvijati pozitivne osebne lastnosti in talente, ki jih premorejo; 2. preudarni vodje razvijejo lastno zmožnost opazovanja in zaznavanja, kaj drugim primanjkuje v vsaki dani situaciji; 3. mo(go)čni vodje ugotovijo, kako se spopasti z neoprijemljivim – s skupinsko energijo in napetostjo, z izgradnjo vizije ipd.

Sicer, pa naj bi imel "naravni" vodja na moči temelječo avtoriteto ter odlike, kot so "samodršstvo, agresivnost, ukazovalnost, brezobzirnost, racionalnost, konvergentna logika in enosmerna komunikacija" (Mayer 2004, 54). In čeprav je težko določiti neke skupne lastnosti uspešnih vodij, je jasno, da ima dober vodja neke določene dedne dispozicije, katerim pa je potrebno dodati še interes in ustrezno znanje, da lahko postane vrhunski vodja. Med pomembne, vendar velikokrat spregledane dejavnike, pa sodi tudi vsakokratna specifična situacija oz. priložnost, ki v posamezniku sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo (Mayer 2004, 59).

V današnjih časih izstopajo voditelji, ki vzbujajo zaupanje, izražajo moč ter pridobijo širšo potrditev za določanje problemskih področij. Prav ti voditelji lahko skoraj popolnoma zasenčijo strankarske programe in posledično prevladujejo na volitvah. Sodobni voditelji so postali vse bolj močni in mnogo bolj agresivni, če jih primerjamo s predhodno generacijo voditeljev, ki so se osredotočali ter zanašali predvsem na pogajanja in kompromise. Nov tip voditelja torej določa svobodno uporabljanje demagogije ter jasno pokazana pripravljenost na

morebitno uporabo sile. V Webrovem jeziku bi jih poimenovali cezaristični voditelji, v Machiavellijevem jeziku pa gre za triumf levov nad lisicami (Brezovšek 2009, 649–650).

3.3 Idealni stili vodenja

Različni stili vodenja govorijo različne jezike – povedano drugače, različni stili nakazujejo različne pomene različnih komunikacijskih iztočnic tako v besedi kot v kretnji (Adizes 2004, 16). Do 80. let 20. stoletja sta, gledano z vidika političnega vodenja na lokalni ravni, ki vključuje način izbire voditelja, stil odločanja in odnose z institucijami centralne oblasti, prevladovali dve idealni obliki vodenja, pri čemer prvo zaznamuje dokaj močno lokalno politično vodenje ob pomembni vlogi župana pri artikulaciji interesov ter vzpostavljanju ravnotežja moči, za drugo obliko pa je značilen šibkejši vzorec lokalnega vodenja ob večjih virih in avtonomiji lokalne oblasti (Page in Goldsmith v Kukovič in Brezovšek 2015, 69–70). Od 90. let dalje pa prihaja do različnih razvojnih teženj, ki nakazujejo presek z določenimi tradicionalizmi, predvsem v primerih kolektivnih in konsenzualnih oblik vodenja (Kukovič in Brezovšek 2015, 70).

Na področju vodenja ločimo štiri teorije (Heywood v Mihajlovič 2011, 110–113):

1. **Vodenje kot osebni dar** – teorija izhaja iz ideje o enem, vedno moškem, vrhovnem voditelju, ki je sam sposoben voditi mase ljudi, vodenje je videno kot individualna karakteristika in se v ožjem smislu izkazuje v pojmu karizme, torej v moči osebnosti¹¹ (Heywood v Mihajlovič 2011, 111).
2. **Vodenje kot sociološki pojav** – je alternativni vidik, ki vidi voditelje kot osebne socio-zgodovinske moči oz. kot sredstvo, preko katerega se izražajo zgodovinske moči. To teorijo so sprejeli predvsem marksisti, saj namesto osebnosti posameznih vodij, poudarja interese sloja oz. slojnega boja (Heywood v Mihajlovič 2011, 111).
3. **Vodenje kot organizacijska potreba** – v tej teoriji je pomemben predvsem tehnični vidik vodenja, saj vodenje vidi kot organizacijsko potrebo, izhajajočo iz nujnosti zagotavljanja uglasenosti, enotnosti in usmerjenosti delovanja v kompleksnih ustanovah. Gre za brezosebno, na formalnih (pisnih) pravilih zasnovano birokratsko vodenje, ki je z vzponom ustavne vlade, političnemu vodenju dalo svoj pečat, kajti s

¹¹ James Barber (v Mihajlovič 2011, 111) je opredelil sodobno analizo političnega vodenja ter štiri tipe političnih karakterjev, v katere je razvrstil ameriške predsednike glede na to, koliko energije so vlagali v posel (aktivni ali pasivni) ter kako so dojemali svoj politični položaj (pozitivni ali negativni): 1) aktivno-pozitivni, 2) aktivno-negativni, 3) pasivno-pozitivni, 4) pasivno-negativni.

tem je moč pripadla politični funkciji, namesto posamezniku, ki to funkcijo opravlja¹² (Heywood v Mihajlovič 2011, 112).

4. **Vodenje kot politično znanje** – slednja teorija vidi vodenje predvsem kot umeten proizvod, kot politično spretnost, ki se jo je moč naučiti in prisvojiti. Politično vodenje je videno kot umetnost manipulacije in kot neskončen uspeh demokratične politike v času masovnih komunikacij. Ta teorija se navadno izraža predvsem v kultih, ki se oblikujejo v podporo diktatorskim voditeljem,¹³ čeprav lahko tudi na mnoge klasične primere karizmatičnih voditeljev gledamo kot na "ustvarjene"¹⁴ (Heywood v Mihajlovič 2011, 112).

Preden naštejemo in opišemo idealne stile vladanja na lokalni ravni, opredelimo tri osnovna organizacijska načela, na katerih modeli temeljijo. Prvo organizacijsko načelo je **vladanje ljudstva**, ki poudarja vlogo državljanov, ki so izvoljeni na neko politično funkcijo, pri intenzivnem in učinkovitem sodelovanju pri sprejemanju odločitev. To načelo se tesno povezuje s predstavniško demokracijo, kjer izvoljeni predstavnik predstavlja vez med državljani in organi vladanja, hkrati pa ima neposredno odgovornost do volivcev, zaradi česar si prizadeva odgovarjati na njihove potrebe oz. želje. Drugo organizacijsko načelo je **načelo političnega vodstva**, ki poudarja vlogo politikov v smislu usmerjanja vodenja. Sam pojem "politično vodstvo" pa združuje tako zbiranje spornih vprašanj, predlaganje inovativnih načrtov in projektov, kot tudi dajanje usmeritev, generiranje virov, sklepanje kompromisov ter vključevanje državljanov. Tretje organizacijsko načelo pa predstavlja **strokovnost**, ki jo skupaj z načeloma racionalnosti in učinkovitosti omogočajo strokovnjaki, ki predstavljajo ozadje vladanja. Večina mest namreč politično vodstvo kombinira z upravnim znanjem. Strokovnjak je lahko menedžer, ki ga izbere lokalni svet in mu dodeli odgovornost do neposredne upravne organizacije, lahko pa mu dodeli širšo odgovornost, kar pomeni, da postane strokovni vodja, ki identificira probleme ter lokalnemu svetu podaja priporočila za oblikovanje politik (Mouritzen in Svava v Haček in drugi 2013, 47–48).

Mouritzen in Svava (2002, 55–56; Haček in drugi 2013, 47) sta z namenom osvetlitve interakcij med izvoljenimi funkcionarji in imenovanimi upravnimi uslužbenci glede na

¹² To je v nasprotju z demokratičnimi načeli, ki zahtevajo karizmatične politične vodje, ki izpostavljajo osebne kvalitete, z namenom osvojitve oblasti in njenega zadržanja (Heywood v Mihajlovič 2011, 112).

¹³ Npr.: Sadam Hussein, Muammar Gaddafi.

¹⁴ Npr.: Stalin, Hitler (s svojimi nastopi).

variacije vključitve organizacijskih načel v državno strukturo oblikovala **štiri idealne tipe** vladanja na lokalni ravni:

1. **Model močnega župana:** izvoljeni župan nadzoruje večino občinskega sveta in je tako legalno kot dejansko odgovoren za vse izvršilne funkcije. Za pomoč pri opravljanju katerekoli funkcije lahko zaposli politične svetovalce, brez kakršnegakoli soglasja lahko tudi zaposli in odpusti direktorja občinske uprave, ki je v podrejenem položaju. Ta model poudarja načelo (močnega) političnega vodstva, kateremu se načeli vladanja ljudstva in strokovnosti prilagajata (Mouritzen in Svava 2002, 55; Haček in drugi 2013, 47).
2. **Model vodje odbora:** ena oseba, ki ima ali nima naziva župan, je očiten "politični vodja" občine, lahko pa tudi nadzoruje svet. Politični vodja je lahko odgovoren za nekatere izvršilne funkcije, za druge pa so pristojni stalni odbori, sestavljeni iz izvoljenih politikov, ter direktor občinske uprave. V tem modelu je harmonizacija med tremi načeli najbolj enakomerna (Mouritzen in Svava 2002, 56; Haček in drugi 2013, 47).
3. **Model kolektivnega telesa:** središče odločanja predstavlja kolektivno telo – izvršilni odbor, ki je odgovoren za vse izvršilne funkcije, tvorijo pa ga izvoljeni lokalni politiki ter predsedujoči župan. Ta model poudarja načelo vladanja ljudstva, ostali dve organizacijski načeli pa se mu prilagajata (Mouritzen in Svava 2002, 56; Haček in drugi 2013, 47).
4. **Model lokalni svet – menedžer:** vse izvršilne funkcije pripadajo strokovnemu administratorju – mestnemu menedžerju, katerega imenuje lokalni svet. Slednji ima splošno pristojnost nad politiko, vendar je omejen pri vmešavanju v administrativne zadeve. Svet je relativno majhno telo, na čelu katerega je župan, ki ima formalno predsedujoče in ceremonialne funkcije. Ta model poudarja načelo strokovnosti, načeli vladanja ljudstva in političnega vodstva pa sta omejeni (Mouritzen in Svava 2002, 56; Haček in drugi 2013, 47).

Kljub temu, da župani uporabljajo različne stile vodenja glede na ureditev, obstajajo nekatere skupne karakteristike. In sicer, vsi župani so lahko vizionarji in težijo k določitvi novih pristopov in ciljev za njihova mesta (Svava 2008, 8). Za župane večjih mest je, splošno gledano, značilno, da svoje kampanje gradijo predvsem na medijih (namesto zanašanja na politične stranke) ter tako skušajo, preko neposredne všečnosti volivcem, promovirati

spremembe (Flanagan v Svara 2008, 8). Tako kot ostali politični voditelji, se tudi župani vse bolj uveljavljajo v odnosih z administrativnim osebjem, kajti večja oz. razširjena vpletenost župana lahko znatno predrugači vlogi župana in managerja, vpliva na odnos med županom in svetom ter (odvisno od načina izvedbe) učinkuje na administrativne postopke (Svara 2008, 8).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Predstavitev Mestnih občin Ljubljane in Kopra

Empirični del temelji na študiji dveh primerov vodenja mestnih občin. Status mestne občine, kot navaja Ustava Republike Slovenije (2013) v 141. členu, lahko mesto "dobi po postopku in ob pogojih, ki jih določa zakon ... Mestna občina opravlja kot svoje tudi z zakonom določene naloge iz državne pristojnosti, ki se nanašajo na razvoj mest". Mestna občina ima torej v primerjavi z navadno občino večje pristojnosti, hkrati pa ima na voljo tudi več vzvodov za ureditev določenih zadev, ki spadajo v navadnih občinah v pristojnost države (Brezovšek in Haček 2001, 399).

Pred zadnjimi sprejetimi spremembami, je Zakon o lokalni samoupravi (Ur. l. RS 94/2007) v 16. členu mestno občino opredeljeval kot "gosto in strnjeno naselje ali več naselij, povezanih v enoten prostorski organizem in mestno okolico, ki jo povezuje dnevna migracija prebivalstva", njeno ustanovitev pa je pogojeval z razlogi "enotnega prostorskega in urbanističnega urejanja, zadovoljevanja komunalnih potreb in planiranja razvoja". Trenutno pa v taistem členu najdemo le še določila, ki jih mora občina izpolnjevati, da se ji lahko dodeli status mestne občine, in sicer mora biti na njenem območju mesto z najmanj 20.000 prebivalci in 15.000 delovnimi mesti, ki je gospodarsko, kulturno in upravno središče širšega območja (Zakon o lokalni samoupravi, 16. člen). Od leta 2010 obstaja tudi Statut Združenja mestnih občin Slovenije, ki kot navaja 2. člen statuta "zastopa interese slovenskih mestnih občin na državni in mednarodni ravni".

Za pričujočo diplomsko nalogo sta pomembni predvsem dve mestni občini, in sicer Mestna občina Ljubljana in Mestna občina Koper. V Zakonu o glavnem mestu Republike Slovenije (2004) je v 1. členu kot glavno mesto navedena Ljubljana, ki je upravno središče Slovenije, v katerem "so sedeži državnih organov, organizacij državnega pomena (državni organi in organizacije), tujih diplomatskih predstavništva, tujih konzulatov, mednarodnih organizacij in predstavništva mednarodnih organizacij (predstavništva), če tako določa zakon ali drugi akti". Pomembnost Mestne občine Koper pa izhaja iz njene lege "ob morju in dveh državnih mejah ter na stičišču velikih evropskih kultur" ter iz dejstva, da je "delno narodnostno mešana",

zaradi česar se na teh območjih uradno priznavata tako slovenski kot italijanski jezik (Statut Mestne občine Koper 2000).

Tabela 4.1: Primerjava Mestnih občin Ljubljane in Kopra

	MOL ¹⁵	MOK ¹⁶
<i>Vrsta občine</i>	Mestna občina	Mestna občina
<i>Posebnost</i>	Glavno mesto Slovenije	Edino slovensko pristanišče
<i>Velikost</i>	274,99 km ²	303,2 km ²
<i>Število mestnih svetnikov</i>	45	33 ¹⁷
<i>Število podžupanov</i>	5	4
<i>Število zaposlenih¹⁸</i>	549	139
<i>Število prebivalcev</i>	282.994	50.902

Primerljivost Mestnih občin Ljubljane in Kopra nam prikazuje Tabela 4.1, v kateri smo izpostavili nekaj osnovnih podatkov dotičnih dveh občin. Kot že omenjeno, sta tako Ljubljana kot Koper mestni občini, pritičejo pa jima tudi nekatere posebnosti nasproti ostalim slovenskim občinam, saj je Ljubljana kot glavno mesto RS pomembno gospodarsko, izobraževalno in turistično središče, Koper pa je pomembno obmorsko mesto, kjer ima poleg turizma, velik gospodarski in prometni pomen edino slovensko pristanišče – Luka Koper. Po velikosti ozemlja, MOK obsega slabih 30 km² več ozemlja kot Ljubljana, po drugi strani pa ima Ljubljana preko 200 tisoč prebivalcev več kot Koper. Posledično se to odraža tudi na številu zaposlenih v mestnih občinah, in sicer jih je bilo po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES 2015) maja 2015 v Ljubljani preko 549, v Kopru pa 139. Nekoliko manjša razlika med primerjanima občinama se kaže v številu občinskih oz. mestnih svetnikov, katerih je 45 v MOL in 33 v MOK, morda najmanjša razlika pa se kaže v številu podžupanov, katerih je v tekočem mandatu 5 v MOL ter 4 v MOK. In prav slednji podatek priča o obsežnosti zadolžitev oz. dela, s katerim se soočata mestni občini, saj kot ugotavljata Brezovšek in Haček (2001, 410), je optimalnejše, če ima župan lahko na voljo ne le enega podžupana, temveč dva ali tri, ki bi nadzorovali in vodili posamezne problemske sklope.

¹⁵ Podatki pridobljeni preko uradne spletne strani Mestne občine Ljubljana.

¹⁶ Podatki pridobljeni preko uradne spletne strani Mestne občine Koper.

¹⁷ Od katerih 3 člani izvolijo pripadniki italijanske narodne skupnosti (Statut Mestne občine Koper, 28.člen).

¹⁸ Po podatkih AJPES za mesec maj 2015. 2015. Dostopno prek: http://www.ajpes.si/doc/Statistike/Place_javni_sektor/Porocila/MAJ_2015-redna_pass.pdf (15. julij 2015).

Obravnavani Mestni občini sta torej obe pomembni gospodarski, politični, turistični, izobraževalni mesti, kar posledično pomeni pomembno in izjemno odgovorno vlogo, ki jo v posamezni občini prevzame izvoljeni vodja – župan. Vodenje Mestne občine Ljubljana so volivci zaupali Zoranu Jankoviću, vodenje Mestne občine Koper pa Borisu Popoviću. Ker je naš osrednji cilj ugotoviti podobnosti oz. razlike v njunem stilu vodenja mestnih občin, ki smo ga skušali doseči s pomočjo kvalitativne raziskave, katero smo opravili z uporabo in primerjavo za nas relevantnih objektivnih podatkov ter nekoliko bolj specifičnih podatkov, pridobljenih preko opravljenih dveh strukturiranih intervjujev z omenjenima županoma, navedimo za začetek nekaj skupnih točk, ki pritičejo tako županu Jankoviću kot županu Popoviću.

4.2 Primerljivost županov Jankovića in Popovića

Izbrana dva župana, Zoran Janković in Boris Popović, sta primerljiva iz številnih razlogov. Prvič, oba sta na čelu mestne občine. Drugič, oba sta za funkcijo župana (vedno) kandidirala kot neodvisna kandidata. Tretjič, oba sta ustanovila lastni neodvisni listi, imenovani Lista Zorana Jankovića (LZJ)¹⁹ ter Koper je naš (KJN),²⁰ ki zasedata pomemben delež v mestnem svetu. Četrto, oba sta precej medijsko izpostavljena, saj se pogosto pojavljata v različnih medijih iz takšnih in drugačnih razlogov. Petič, oba sta že večkrat (uspešno) kandidirala na lokalnih volitvah za župansko funkcijo, kar posledično pomeni, da uživata zaupanje volivcev. To, kot šestič, potrjuje tudi dejstvo, da sta bila oba vedno izvoljena že v prvem krogu županskih volitev.²¹ In kot sedmič, omenimo še dejstvo, da oba izhajata iz podjetniškega okolja.²²

Tabela 4.2: Primerljivost županov Jankovića in Popovića

	Zoran Janković	Boris Popović
<i>Funkcija</i>	Župan Mestne občine Ljubljana	Župan Mestne občine Koper
<i>Kandidatura</i>	Neodvisni kandidat	Neodvisni kandidat
<i>Neodvisna lista</i>	Lista Zorana Jankovića	Koper je naš

¹⁹ Število mestnih svetnikov LZJ (od skupno 45) po mandatih: 2006–2010: 23, 2010–2014: 25 (leta 2012 so potekale nadomestne volitve le za župana), 2014–2018: 21 (Mestna občina Ljubljana 2015).

²⁰ Število mestnih svetnikov KJN (od skupno 33) po mandatih: 2002–2006: 9, 2006–2010: 19, 2011–2014: 19, 2014–2018: 13 (Mestna občina Koper 2009).

²¹ Izjema je Popovićeva prva kandidatura leta 2002, ko je bil izvoljen v drugem krogu županskih volitev.

²² Pred županovanjem je Janković vodil Mercator, Popović pa družinsko podjetje.

<i>Medijska izpostava</i>	Precejšnja	Precejšnja
<i>Število kandidatur</i>	4	4
<i>Število mandatov</i>	4	4
<i>Zmaga v 1. krogu volitev</i>	4-krat	3-krat
<i>Pred županovanjem</i>	Podjetništvo	Podjetništvo

4.3 Primerjava načinov vodenja mestnih občin županov Jankovića in Popovića

Analiza strukturiranih družboslovnih intervjujev, opravljenih z županoma Zoranom Jankovićem in Borisom Popovićem²³ (Priloga A, Priloga B):

ℓ Jankovićev način vodenja mestne občine (glej Prilogo A): začetek vsakega delovnega dne, z izjemo torkov, ko poteka kolegij, zaznamuje ritual, ko se župan, vseh 5 podžupanov, vodja odnosov z javnostmi, vodja kabineta in direktorica mestne uprave zjutraj sestanejo in pogovorijo o tem, kaj je novega od prejšnjega dne oz. sestanka (Janković 2015). Bistvo vodenja predstavlja določitev poti, ki ji je potrebno slediti ter na tej poti doseči, da ljudje tvoje delo spoštujejo. Pomembnost ustreznega pristopa do ljudi, ki ga zaznamujejo iskrenost, transparentnost in kredibilnost, nedopustno pa je žaljenje ljudi na osebnem nivoju ter žaljenje sodelavcev. Pravilo je, da imajo tekom dogovarjanj, sodelavci pravico oz. dolžnost izraziti nestrinjanje, ki mu obvezno sledi nek nov predlog. Ko pa je enkrat nekaj dogovorjeno, se o tem ne razpravlja več. Biti župan pomeni poslušati ljudi, delati za ljudi, biti vedno na voljo. Županska funkcija je povsem menedžersko delo – postavitve vizije, strategij in ciljev, namesto članov uprave so podžupani, namesto nadzornega sveta je mestni svet, namesto skupščine so volitve. Izjema so le javni razpisi, zaradi katerih je nekoliko drugačen sam potek dela in priprave na njih. Sicer pa ni razlike med vodenjem največjega podjetja v državi in največje slovenske občine.

ℓ Popovićev način vodenja mestne občine (glej Prilogo B): prva izvolitev na župansko funkcijo leta 2012, ko je bil splet okoliščin povod za vložitev kandidature in je bil edinkrat potreben še drugi krog županskih volitev, ne predstavlja zmage, temveč poraz dotedanlega župana. Šele kasnejši trije zaupani mandati, ki so bili dobljeni že po prvem krogu županskih volitev, predstavljajo zmage. Bistvo vodenja predstavljajo taktika, strategije in vizija ter predvsem realizacija obljubljenega programa. Obstaja odprtost oz. dostopnost, da lahko

²³ **Obema županoma, gospodu Jankoviću in gospodu Popoviću, se iskreno zahvaljujem za sodelovanje. Najlepša hvala tudi vodjama Služb za odnose z javnostmi, gospema Saniji Huskić Hočevar (MOL) in Mojci Beljan (MOK).**

vsakdo kadarkoli prispeva dobre zamisli ali neke boljše ideje, ki se jih potem poskuša tudi uresničiti. Biti župan pomeni 24-urni delovnik ter si kot prioriteto postaviti skrb za korist meščanov. Najpomembnejše je zaupanje ljudi, le-tega pa si pridobiš z realizacijo programa, ki si ga predstavil oz. obljubil pred volitvami. Naloga vseh izvoljenih je torej predvsem uresničevanje zastavljenega programa, od vseh zaposlenih na upravi MOK pa se pričakuje, da ugotovijo, kako se nekaj da storiti, in to potem tudi naredijo oz. uresničijo.

Podobnosti:

- Nihče od obravnavanih županov se ne smatra za politika, sta proti politikantstvu²⁴ in praznim besedam. Ob tem poudarjata predvsem nujnost izpolnjevanja obljubljenega oz. realizacije ter tudi dokončanja projektov. In oba vpeljane spremembe in izpeljane projekte, do katerih je prišlo pod njunim vodstvom, ponosno tudi izpostavljata.
- Oba sta se za župansko funkcijo odločila zaradi želje po spremembah. Prvi je želel zbuditi "zaspano lepotico" – Ljubljano (Janković 2015), drugi pa je želel odpraviti "sivino, v katero je bil odet Koper" (Popovič 2015). Janković je želel Ljubljano spremeniti v evropsko prestolnico, v mesto, kjer bi si meščani želeli ostati za zmeraj, v mesto prijazno za študente, obiskovalce, investitorje. Popovič je želel v Koper vnesti novo energijo, odpraviti težave, ki jih je tudi sam občutil v vlogi podjetnika, z občinsko oblastjo, z njeno birokracijo, s stagnacijo in sivino.
- Oba sta zatrdila, da biti župan pomeni 24-urni delovnik (Popovič 2015) oz. biti vedno na voljo (Janković 2015). Biti župan, pravita, pomeni delati v korist ljudi oz. lokalne skupnosti ter se truditi, da se izvedejo (obljubljeni) projekti in spremembe.
- Oba sta prepričana, da je vodja rojen, saj verjameta, da mora imeti dober vodja neke določene predispozicije. Sicer priznavata, da se je določene tehnike in spretnosti moč naučiti, vendar vodja mora prinesiti nekaj s seboj na svet (Janković 2015), pomembni so geni, okolje odraščanja oz. družina (Popovič 2015).
- Za dobro in učinkovito vodenje poudarjata pomembnost oz. nujnost vizije, strategije, taktike, ciljev. Oba sta izrazila tudi odprtost za nove oz. boljše predloge in ideje. Dodajmo, da oba izhajata iz podjetniškega okolja, zaradi česar verjetno tudi Mestni občini Ljubljano in Koper vodita na nekoliko bolj podjetniški oz. menedžerski način.

²⁴ Šinkovec (2000, 537) opredeli politikantstvo kot "ravljanje nasprotno javnemu, splošnemu interesu, kjer se zasledujejo strankarski interesi, predvsem zaradi zadovoljevanja ožjih skupinskih interesov v obliki zakulisnega ravnanja, spletkarjenja in zlasti zasledovanja materialnih interesov".

Razlike:

- Razlogi, zakaj se vedno znova odločata za ponovno kandidaturo. Janković kot glavni motiv navaja željo po dokončanju projektov, Popovič pa kot glavna razloga navaja, da je še vedno kaj za narediti in dejstvo, da ima podporo volivcev.
- Čeprav se nihče od njiju ne smatra za politika, je Janković (2015) mnogo bolj poudaril, da je županska funkcija pravzaprav čisto menedžersko delo. Medtem, ko je Popovič (2015) največ poudarka namenil izpolnjevanju oz. uresničevanju zastavljenega programa, saj le tako pridobiš in obdržiš zaupanje volivcev, je Janković poudaril predvsem menedžerski pristop in način vodenja oz. dela ter primerjal vodenje največje slovenske občine z vodenjem največjega slovenskega podjetja, pri čemer je zaključil, da med njima ni bistvene razlike (glej Prilogo A).
- Popovič je izpostavil tudi (slabe) izkušnje, ki jih je kot meščan in podjetnik imel s takratno koprsko občinsko oblastjo, kar je bil velik vzgon, da je začel (skupaj z nekaterimi somišljeniki) razmišljati o alternativni kandidata za župana, kar je nadalje pripeljalo do tega, da se je za župansko kandidaturo odločil kar sam (glej Prilogo B).

Primerjava:

Že preko nekaterih objektivnih podatkov smo lahko našli kar nekaj točk, ki povezujejo župana Zorana Jankovića in Borisa Popoviča, zaradi česar najbrž ne preseneča dejstvo, da smo preko kvalitativne analize opravljenih strukturiranih intervjujev odkrili več podobnosti kot razlik v njunem načinu oz. stilu vodenja mestnih občin. Medtem, ko Janković vodi daleč največjo slovensko občino s petimi podžupani,²⁵ so Popoviču v pomoč štirje podžupani. Oba sta osredotočena na uresničevanje obljubljenega oz. zastavljenega programa, ki sta ga volivcem predstavila pred županskimi volitvami. Oba od svojih sodelavcev pričakujeta učinkovito delo, sledenje začrtani poti in doseganje zastavljenih ciljev. Ker sta oba izkušena podjetnika, njun način vodenja mestnih občin, katerega je izpostavil in nazorno opisal predvsem Janković (glej Prilogo A), najbrž niti ne preseneča. Glede na njuno osredotočenost k doseganju oz. realizaciji zastavljenih ciljev, glede na številne izvedene spremembe in projekte²⁶ ter glede na njuno zavedanje, da jima mandat podeljujejo ljudje, da delata za ljudi, prav tako ne presenečata podatek, da se oba oddaljujeta od politikantstva oz. sta proti le-temu, ter dejstvo, da trenutno

²⁵ V prejšnjih mandatih je imel po štiri podžupane.

²⁶ V času Jankovićevega županovanja so bili realizirani projekti: Center Stožice, Oživitev obrežij Ljubljane, gradnja dodatnih vrtcev itd. (glej *Projekti MOL*. Dostopno prek: <http://ljublanski.projekti.si/projekti.aspx> (4. avgust 2015).). V času Popovićevega županovanja so bili realizirani projekti: Gasilski dom Koper, Gledališče Koper, prenove osnovnih šol in vrtcev itd. (glej *Koper je naš*. Dostopno prek: <http://kjn.si/realizirani-projekti/> (4. avgust 2015).).

obema obravnavanima županoma teče že četrti mandat. In verjetno prav zaradi njunega učinkovitega delovanja in zaradi zaupanja, ki jima ga vedno znova izkazujejo volivci, posebnega problema z ambivalentnostjo demokratičnega vodenja ne zaznavata.

Tabela 4.3: Primerjava načinov vodenja mestnih občin županov Jankovića in Popovića v nekaterih točkah

		ZORAN JANKOVIĆ	BORIS POPOVIĆ
MOTIV		Želja po spremembah	Želja po spremembah
VODJA	Rojen	X	X
	Naučen		
POLITIČNI INSTINKT	Birokratska kariera		
	Politični boj	X	X
POJAVLJANJE V MEDIJIH	Pripomore k izvolitvi		X
	Ne pripomore k izvolitvi	X	X

Tabela 4.3 prikazuje primerjavo stilov vodenja med županoma Zoranom Jankovićem in Borisom Popovičem v nekaterih izbranih točkah. Motiv, da sta se podala v županske vode, pri obeh predstavlja želja po spremembah mesta. Jankovičev motiv predstavlja želja po spremembi Ljubljane v evropsko prestolnico, Popovičev motiv pa opredeljuje predvsem vnos sprememb tako v koprsko občinsko upravo kot tudi v samo mesto Koper. Tako kot Aristotel (Heywood v Mihajlović 2011, 110), ki je trdil, da je od rojstva dalje določeno ali bo človek vladal, in kot Mayer (2004, 59), ki dobremu vodji pripisuje določene dedne dispozicije, sta tudi Janković in Popovič prepričana, da je dober vodja rojen oz. da so potrebne neke predispozicije. Glavni element učinkovitega delovanja demokracije po Webru (v Brezovšek 2009, 649) predstavljajo karizmatični voditelji z velikim političnim instinktom, razvitim skozi politične boje. Med slednje bi lahko uvrstili tudi župana Jankovića in Popovića ter ju glede na preživete izkušnje označili kot izkušena sodobna bojevnika, z ozirom na njun četrti županski mandat, pa tudi kot zmagovalca teh bojev. Nanašajoč se na Webra, Brezovšek (2009, 649) opredeli osredotočenost današnjih volivcev predvsem glede na voditeljevo všečnost in na druge osebne značilnosti, ki vzbujajo zaupanje, takoj za tem pa so pomembne tudi intelektualne sposobnosti, ideološka ter problemska usmerjenost. Da oba izbrana župana premoreta intelektualno sposobnost potrjuje dejstvo, da sta bila oba uspešna poslovneža preden sta postala župana. Njuna ideološka in problemska usmerjenost pa se odraža skozi predvolilne programe, skozi projekte, ki jih izpeljujeta, skozi cilje, ki si jih zastavljata. Ob tem

pa je seveda pomembno tudi dejstvo, da oba na županskih volitvah nastopata kot neodvisna kandidata. To je izpostavil predvsem Popovič (2015), ki pravi: "Ljudje so naveličani praznih besed in politikantstva, kar ne nazadnje priča vrsta neodvisnih županskih kandidatov, ki smo že večkrat zmagali na lokalnih volitvah". Kar zadeva medije in pojavljanje v medijih, lahko za oba obravnavana župana rečemo, da sta velikokrat predstavljena predvsem v negativni luči, kljub temu pa so prav mediji pripomogli k njuni širši prepoznavnosti. Po besedah Jankovića (2015), mediji niso pripomogli k njegovi izvoljivosti, saj o njem večinoma pišejo slabo, Popovič (2015) pa pravi, da te mediji lahko naredijo ali pa uničijo.

Z ozirom na to, da Janković županovanje enači z menedžerskim delom, medtem ko Popovič kot najpomembnejšo komponento županovanja izpostavlja uresničevanje predvolilnega programa, bi lahko rekli, da je Popovičev stil vodenja mestne občine nekoliko bolj skladen s samo opredelitvijo osnovne značilnosti funkcije župana, gledano z vidika njegovega položaja kot političnega funkcionarja. Namreč, kot že omenjeno v teoretičnem delu diplomskega dela, Haček (2005, 70) opiše politične funkcionarje kot nosilce mandata, kar pomeni obveznost izvajanja politik, ki so jih v času predvolilne kampanje obljubljali.

Glede na vse povedano, bi lahko način, s katerim obravnavana župana vodita mestni občini, opredelili kot predvsem menedžerski. Da gre pri izbranih dveh županah in njunem načinu vodenja mestnih občin za nekakšno kombinacijo vodenja in menedžmenta, dokazuje Kotterjeva primerjava (v Kramar Zupan 2009, 9), v kateri za menedžment pravi, da je povezan z zapletenostjo in da skuša postaviti red, za vodenje pa pravi, da predvsem prinaša spremembe. Nadalje pravi, da menedžerji planirajo s postavljanjem ciljev, določanjem načina dosega le-teh ter z dodeljevanjem sredstev, vodje pa planiranje začnejo z vizijo in šele nato razvijajo inovativne strategije. Menedžerji cilje dosegajo z organiziranjem in s kadrovanjem, vodje pa pridobivajo in organizirajo zaposlene, s katerimi imajo enako vizijo. Menedžerji kontrolirajo s poročanji in sestankovanjem, vodje pa kontrolirajo na način motiviranja in navduševanja timov. Kotter razliko med menedžerji in vodji vidi v tem, da je funkcija prvih organiziranje, funkcija drugih pa komunikacija z ljudmi in njihovo razvrščanje (Kotter v Kramar Zupan 2009, 9).

Kotterjeve opredelitve značilnosti menedžmenta in vodenja v glavnih poudarkih prikazuje Tabela 4.4, v kateri smo preverili, katere izmed značilnosti veljajo tudi za način vodenja županov Jankovića in Popovića. Oba župana se soočata tako z zapletenostjo kot z

vzpostavljanjem reda, hkrati pa oba s svojim vodenjem vnašata tudi številne spremembe, kar dokazujejo številni projekti, ki sta jih župana izpeljala. Oba župana planirata tako na način zastavljanja ciljev in ob tem tudi dodeljujeta sredstva (saj je župan predlagatelj proračuna občine) kot na način, da imata izdelane vizije o tem, kaj želita doseči. Kar se tiče doseganja ciljev, je za izbrana župana in njun način vodenja značilna tako sama organizacija in organiziranje zaposlenih kot tudi vizija, ki je skupna vsem zaposlenim oz. sodelujočim pri nekem projektu. V zvezi z nadzorom pa prav tako najdemo oboje, menedžerske in vodstvene, značilnosti tako pri enem kot pri drugem županu, saj se oba poslužujeta poročanja, sestankovanja, skupaj z motiviranjem in navduševanjem timov. Pravzaprav bi slednje značilnosti lahko označili kot tipične za funkcijo župana, kajti na eni strani je za izvolitev in učinkovito delo župana nujno, da zna navduševati in motivirati ljudi, na drugi strani pa je odgovornost župana poročanje in sklicevanje ter vodenje predstavniškega organa.

Tabela 4.4: Način vodenja Jankovića in Popovića: menedžment ali vodenje

	Menedžment	Vodenje	Janković	Popović
Značilnosti	Zapletenost, red	Spremembe	✓	✓
Planiranje	Cilji, način doseganja ciljev, dodeljevanje sredstev	Vizija, inovativne strategije	✓	✓
Doseganje ciljev	Organiziranje, kadrovanje	Pridobivanje in organiziranje zaposlenih, skupna vizija	✓	✓
Nadzor	Poročanje, sestankovanje	Motiviranje, navduševanje timov	✓	✓

5 ZAKLJUČEK

Preko pridobljenih podatkov in opravljene študije dveh primerov stilov vodenja Mestnih občin Ljubljane in Kopra smo ugotovili, da sta tako občini kot tudi njuna župana, Zoran Janković in Boris Popovič, glede na številne kazalce primerljivi. Poleg tega, da sta obe občini v številnih pogledih, kot so število prebivalstva, gospodarstvo, turizem, kultura, med bolj pomembnimi slovenskimi občinami, imata tudi dva izmed bolj medijsko izpostavljenih županov. Vendarle pa sta ta dva župana primerljiva iz več razlogov, in sicer: oba sta trenutno že v svojem četrtem županskem mandatu, oba sta navajena zmagovanja že po prvem krogu županskih volitev, oba vedno kandidirata kot neodvisna kandidata, oba sta ustanovila lastni neodvisni listi itd. S pomočjo strukturiranih družboslovnih intervjujev, ki smo ju opravili z izbranimi županoma, in s kvalitativno primerjalno analizo, ki smo jo uporabili za primerjavo stilov vodenja Mestnih občin Ljubljane in Kopra, smo ugotovili, da imata župana Janković in Popovič zelo zanimiv, svojstven, bolj ali manj menedžerski način vodenja.

Raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili v uvodnem delu diplomske naloge, se je glasilo: "Katere so podobnosti in razlike v vodenju mestnih občin izbranih dveh županov Jankovića in Popoviča?". Kot že omenjeno, smo našli mnogo več podobnosti kot razlik v njunem načinu vodenja. Prva, verjetno najbolj zanimiva podobnost je v tem, da nihče od njiju funkcije župana pravzaprav ne dojema kot politične funkcije in sta proti politikantstvu. Različno pa sta to obrazložila, in sicer je na eni strani Janković poudaril, da je župansko delo povsem menedžersko delo, na drugi strani pa je Popovič izpostavil nujnost realizacije zastavljenega predvolilnega programa. Ob tem oba poudarjata, da biti župan pomeni 24-urni delavnik, ter izpostavljata pomembnost strategij, vizij in zastavljenih ciljev. Naslednjo podobnost najdemo v njunem motivu, zakaj sta se podala v županske vode, saj je oba vodila želja po spremembah, prvega po spremembah mesta, drugega po spremembah v občinski upravi. Dodatno podobnost predstavlja njun pogled na to, ali je vodja rojen ali narejen, saj sta oba prepričana v to, da je vodja rojen, saj poleg spretnosti, ki se jih človek lahko priuči, pravita, nujno potrebuje neke predispozicije, da lahko postane dober vodja. Ob tem pa sta naštel različne dejavnike dobrega vodje, in sicer je Janković izpostavil predvsem primeren pristop do ljudi, spoštovanje, iskrenost, transparentnost in kredibilnost, Popovič pa je izpostavil gene, okolje odraščanja, družino ter zaupanje ljudi.

Glede na vse, kar smo povedali in ugotovili, bi svoj vtis o županih Jankoviću in Popoviču v vlogi vodij ter o njunem stilu vodenja mestnih občin najboljše opredelila z naslednjo povedjo: "Odzivno, uspešno in odgovorno vladovanje zahteva močne, pa tudi kreativne voditelje, ki dajejo usmeritve pri oblikovanju lokalnih politik ter koordinirajo delovanje posameznikov in organizacij ter sodelujejo pri obnovi lokalne identitete" (Brezovšek in Kukovič 2014a, 1094).

Če strnemo ključne ugotovitve, lahko obravnavana župana, Zorana Jankovića in Borisa Popovića, označimo kot trdni in karizmatični osebnosti z izdelanimi stališči, z jasno vizijo, s konkretno zastavljenimi cilji ter s predvidenim načinom, kako te cilje doseči. Ob tem pa je njun način vodenja zelo specifičen ter verjetno nekoliko drugačen od pričakovanega, če upoštevamo dejstvo, da je županska funkcija pravzaprav politična funkcija. Verjetno prav dejstvo, da oba zaznamuje podjetniška preteklost, pripomore k njunemu načinu vodenja mestnih občin. Imata namreč zelo svojstven, menedžerski način vodenja, kar poleg načina načrtovanja in izvedbe projektov, dokazuje tudi to, da sama sebe ne vidita oz. ne označujeta kot politika. In najbrž prav zaradi njune osredotočenosti na realizacijo tistega, kar sta obljubljala volivcem pred županskimi volitvami, trenutno uživata že svoj četrti zaporedni županski mandat.

6 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 2004. *Leading the leaders: how to enrich your style of management and handle people whose style is different from yours*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
2. Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
3. Brezovšek, Marjan. 2009. Demokracija in vodenje: prezrti problem demokratičnega vodenja. *Teorija in praksa* 46 (5): 641–652.
4. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2001. Organiziranost in učinkovitost občinske uprave: primer mesta Ljubljana. *Teorija in praksa* 38 (3): 395–411.
5. Brezovšek, Marjan, Miro Haček in Milan Zver. 2008. *Organizacija oblasti v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014a. Institucionalni vidiki lokalnega političnega vodenja v Evropi: primerjalna analiza. *Teorija in praksa* 51 (6): 1091–1110.
7. --- 2014b. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. *Državna volilna komisija*. 2012. Postopki ob odstopu župana in članov mestnega sveta – pojasnila. Dostopno prek: <http://www.dvk-rs.si/index.php/si/aktualno/postopki-ob-odstopu-zupana-in-clanov-mestnega-sveta-pojasnila> (18. junij 2015).
9. Grafenauer, Božo. 2006. "Občina" in "župan" v slovenskem pravnem izrazoslovju. *Lex localis* 4 (4): 11–26. Dostopno prek: http://www.lex-localis.info/files/b6e48b1e-168b-4009-b330-47b187c2f450/633239991130780000_Grafenauer_4-2006.pdf (7. april 2015).
10. Groysberg, Boris in Michael Slind. 2012. Leadership Is a Conversation. *Harvard Business Review* 90 (6): 76-84. Dostopno prek: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation/ar/1> (23. julij 2015).
11. Haček, Miro. 2005. *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
12. Haček, Miro in Simona Kukovič. 2011. Nestrankarski kandidati in liste na lokalnih volitvah v obdobju 1994–2010. *Teorija in praksa* 48 (2): 376–392.
13. Haček, Miro, Simona Kukovič in Anja Grabner. 2013. Odnosi med organi oblasti v slovenski lokalni samoupravi. *Družboslovne razprave* 29 (72): 45–63.

14. Horner, Melissa. 2002. Leadership Theory Reviewed. V *Effective Educational Leadership*, ur. Nigel Bennett, Megan Crawford in Marion Cartwright, 27–42. London: Sage Publications.
15. Iglesias Alonso, Angel in Manuel Villoria Mendieta. 2010. Local Political Leadership in Urban Governance and Public Administration Modernisation: The Role of the Mayor and Councillors in a Spanish Municipality (1979-2007). *Lex Localis* 8 (2): 185–201. Dostopno prek: <http://pub.lex-localis.info/index.php/LexLocalis/article/view/8.2.185-201%282010%29/78> (6. april 2015).
16. Janković, Zoran. 2015. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 24. junij.
17. *Katalog pristojnosti občin*. 2014. Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor. Dostopno prek: http://www.lex-localis.info/files/89f5ce8f-f305-414a-89c1-75ed92f4564c/632605314344413423_ZLS.pdf (24. junij 2015).
18. Koron, Alenka in Andreas Leben. 2011. *Avtobiografski diskurz: teorija in praksa avtobiografije v literarni vedi, humanistiki in družboslovju*. Ljubljana: Založba ZRC.
19. Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 2007. *The Leadership Challenge, Fourth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostopno prek: https://books.google.si/books?id=x3To8RYghPMC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (20. julij 2015).
20. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
22. Kukovič, Simona in Marjan Brezovšek. 2015. Od parlamentarizma k prezidencializmu: institucionalni vidiki lokalnega političnega vodenja v Sloveniji. *Teorija in praksa* 52 (1–2): 67–82. Dostopno prek: http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/tip/tip_1-2_2015_kukovic_idr.pdf?sfvrsn=2 (24. junij 2015).
23. Kyle, David T. 1998. *The Four Powers Of Leadership: Presence Intention Wisdom Compassion*. Deerfield Beach: Health Communications, Inc.
24. Larsen, Helge O. 2002. Directly Elected Mayors – Democratic Renewal or Constitutional Confusion? V *Local Government at the Millenium*, ur. Janice Caulfield in Helge O. Larsen, 111–133. Opladen: Leske + Budrich.

25. Lavtar, Roman. 2012. Z načeli dobrega upravljanja do upravljavske sposobnosti občin. V *Upravljavska sposobnost slovenskih občin: primeri dobrih praks*, ur. Miro Haček, 73–88. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede; Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung.
26. Lipman–Blumen, Jean. 1989. Female Leadership In Formal Organizations: Must the Female Leader Go Formal? V *Readings in Managerial Psychology*, ur. Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy in David M. Boje, 325–344. Chicago: University of Chicago Press.
27. Lokalne volitve 2014. 2014. *Lokalne volitve - redne volitve v občinske svete in redne volitve županov 2014*. Dostopno prek: <http://volitve.gov.si/lv2014/> (2. avgust 2015).
28. Mayer, Janez. 2004. Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis* 2 (3): 51–68. Dostopno prek: http://ls.lex-localis.info/files/b4ce87df-3ba3-4e0b-a2d5-b4d7c2e30d6b/632898835609843750_2004_03_03.pdf (6. april 2015).
29. *Mestna občina Koper*. 2009. Dostopno prek: www.koper.si (15. julij 2015).
30. *Mestna občina Ljubljana*. 2015. Dostopno prek: www.ljubljana.si (15. julij 2015).
31. Mihajlović, Slađana. 2011. *Politično vodenje: za nove generacije*. Nova Gorica: Educa, Melior.
32. Mouritzen, Poul Erik in James H. Svara. 2002. *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Dostopno prek: https://books.google.si/books?id=323qzZA5sEwC&pg=PR3&hl=sl&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false (12. avgust 2015).
33. *Odlok o organizaciji in delovnem področju Mestne uprave Mestne občine Ljubljana*. Ur. l. RS 51/07. Dostopno prek: <http://www.uradnolist.si/1/objava.jsp?urlurid=20072757> (16. julij 2015).
34. Oxford Dictionaries. 2015. *Mayor*. Dostopno prek: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/mayor> (8. april 2015).
35. Popovič, Boris. 2015. *Intervju z avtorico*. Koper, 27. julij.
36. *Statut Mestne občine Koper*. Uradna objava 40/00. Dostopno prek: <http://www.koper.si/index.php?page=documents&item=71#1955> (13. julij 2015).
37. *Statut Združenja mestnih občin Slovenije*. Ur. l. RS 69/10, 42/13, 1/14 in 23/15. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=STAT156> (21. junij 2015).

38. Svara, James H. 2008. Reexamining Models of Mayoral Leadership. V *The Facilitative Leader in City Hall: Reexamining the Scope and Contributions*, ur. James H. Svara, 3–36. Boca Raton: CRC Press.
39. Šinkovec, Janez. 2000. Pravni vidiki politike in gospodarstva. *Teorija in praksa* 37 (3): 536–549. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-XIMNLF7/?query=%27keywords%3dpolitikantstvo%40OR%40fts%3dpolitikantstvo%27&pageSize=25> (3. avgust 2015).
40. *Ustava Republike Slovenije* (URS-NPB9). Ur. l. RS 47/2013. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/ustava/urs> (21. junij 2015).
41. Walsh, William B. 2009. *The Evaluation of Leadership Styles in Relationship to Job Performance*. Dostopno prek: https://books.google.si/books?id=kOLat9oGOiEC&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (23. junij 2015).
42. *Zakon o glavnem mestu Republike Slovenije* (ZGMRS). Ur. l. RS 22/04 in 110/09. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO2503> (21. junij 2015).
43. *Zakon o javnih uslužbencih* (ZJU-NPB16). Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/zakon/zju> (8. april 2015).
44. *Zakon o lokalni samoupravi* (ZLS-UPB2). Ur. l. RS 94/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200794&stevilka=4692> (8. april 2015).
45. *Zakon o lokalnih volitvah* (ZLV-UPB3). Ur. l. RS 94/2007. Dostopno prek: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=82671&part=u&highlight=zakon+o+lokalnih+volitvah#!/Zakon-o-lokalnih-volitvah-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZLV-UPB3\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=82671&part=u&highlight=zakon+o+lokalnih+volitvah#!/Zakon-o-lokalnih-volitvah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZLV-UPB3)) (18. junij 2015).
46. *Zakon o nezdružljivosti opravljanja javne funkcije s pridobitno dejavnostjo* (ZNOJF-1). Ur. l. RS 20/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=71893> (23. julij 2015).

PRILOGE

Priloga A

Transkripcija strukturiranega družboslovnega intervjuja z županom Mestne občine Ljubljana, gospodom Zoranom Jankovičem, dne 24. junija 2015, ob 13. uri, v Mestni hiši v Ljubljani.

1. *Kakšen je vaš motiv, da ste se podali v politiko in da pri tem tudi vztrajate (torej, se vedno znova odločate za kandidaturo)?*

»Osnovni motiv je bil želja po spremembi Ljubljane v evropsko prestolnico. V mesto, kjer bi vsi Ljubljančani radi ostali do konca svojega življenja, tudi jaz. Mesto, ki bi bilo zanimivo za študente – študentsko mesto, za tuje obiskovalce in pa za investitorje. Ljubljana je bila "ena zaspana lepotica" in leta 2006 smo pripravili program razvoja mesta, imenoval se je *Vizija Ljubljane 2025*, in v njem napisali konkretne projekte, kaj bomo naredili, da bo Ljubljana to, kar je danes. Leta 2006 smo s tem programom začeli živeti *Zelena prestolnica Evrope*, to, kar je Ljubljana postala leta 2016. Leta 2006 še ni bilo te nagrade, pri čemer smo mi že vedeli, kaj mesto potrebuje, ali še bolje, kaj prebivalci potrebujejo.

1540 projektov v prvih dveh mandatih, ki še niso končani – motiv je v tem, da jih želimo dokončati. Ljubljana je bila *Zelena prestolnica Evrope* dvakrat, prav tako smo prejeli mnoge različne nagrade. Kljub 286 tisoč prebivalcem, nas tudi vsi župani evropskih prestolnic sprejmejo kot mesto, ki je enakovredno – smo to, kar oni niso in smo na to zelo ponosni. Za to je zaslužna celotna ekipa sodelavk in sodelavcev.«

⌚ *Zaupanje ljudi očitno je, saj je to že vaš 4. mandat – kako to občutite oz. kako gledate na to?*

»Vedno več kot 60 % med 15 kandidati v prvem krogu in tudi zdaj, ko sem prišel čez Čopovo in Slovensko, kjer delamo, je odziv meščanov in meščank izjemno pozitiven, tako da se jaz ne oziram na tisto peščico negativcev, ki jim nič ni dobro. Treba je enostavno svojo pot slediti in na tej poti doseči to, da tvoje delo spoštujejo. Saj ne gre za to, ali te imajo ali te nimajo radi, tvoje delo morajo spoštovati. Tudi, ko rečeš "ne", morajo vedeti, da si kredibilen, da bo tudi "ne" ostalo, da ne more potem noben spreminjati tega.«

2. *Mislite, da je vodja rojen ali narejen oz. naučen? Katere dejavnike dobrega vodje bi izpostavili (npr. dedne dispozicije, interes, ustrezno zaupanje)?*

»Rojen. Se pa da mnoge tehnike doučiti, ampak vodja mora prinesiti to na svet. Gre za osnovno idejo, kako nastopati do ljudi – iskreno, transparentno, tudi, ko rečeš "ne", morajo vedeti zakaj si rekel, moraš znati to razložiti, nikogar ne smeš žaliti na osebnem nivoju (ali zaradi vere ali spola ali barve kože ...), ampak tvoj "ne" in tvoja nejevolja, moja nejevolja ali nezadovoljstvo nad nečim mora biti zelo jasno izkazano ('nisi to naredil', 'to ni dobro', 'imaš kaj za povedat', 'opomin', 'naslednjič ne bo samo opomin'). To so v principu ključne točke.«

3. *Weber je trdil, da karizmatični voditelji razvijejo politični instinkt skozi politične boje, ne skozi birokratsko kariero. Kako je s tem pri vas?*

»Mislim, da ima prav, ampak funkcija župana, razen tega, da je deklarirana kot politična funkcija, ni politična funkcija. Županovo delo je menedžersko delo, čisto menedžersko delo. Mi smo tudi štartali leta 2006, da smo naredili vizijo, strategijo in cilje, zelo eksaktno kot v podjetju. Če gledaš Mercator in 1. mandat v MOL-u: v Mercatorju sem imel štiri člane uprave, tu sem imel štiri podžupane, dva sta bila ista iz Mercatorja. Ista zgodba je – pri meni je pravilo, da dokler se dogovarjamo, ne da imaš pravico, imaš dolžnost povedati nasprotno mnenje, vendar ne le nestrinjanje, ampak tudi "zato to in to predlagam". Ampak, ko se enkrat nekaj dogovorimo, se o tem ne bomo več pogovarjali. In tu je ves čas 'catch'²⁷. V Mercatorju je bil nadzorni svet, tukaj to funkcijo opravlja mestni svet – enkrat mesečno. Razlika je v tem, da je bila tam enkrat letno skupščina, ki je potrjevala, tu pa so vsaka štiri leta volitve, ki potrjujejo. Volitve so v bistvu skupščina, ki reče: "ja, bil si dober", "nisi bil dober" in te zamenja. Je drug način dela, drugače se pripravljáš, ker moraš iti skozi javne razpise, ampak javni razpisi niso nič hudega. Na koncu se to opravi, mi imamo pravila, da dobi najcenejši, enako kot v Mercatorju, še prej komisije pregledajo, če ponudbe formalno izpolnjujejo pogoje. Jaz nisem zagovornik političnih funkcij, predvsem pa nisem zagovornik politikantstva, ker je zelo enostavno govoriti "joj, tako pa tako...". Eni so rojeni z opozicijo, jaz pa sem bil tri mesece v parlamentu in nisem mogel zdržati več.«

4. *Kako se spopadate s problemom ambivalentnosti demokratičnega vodenja (ljudska suverenost nasproti izvrševanju oblasti v vlogi navadnega državljana)?*

²⁷ Angleški izraz, ki bi ga v slovenski jezik prevedli kot trik, finta.

»Ljudi moraš poslušati, saj konec koncev delaš za ljudi. Kdor se loti te funkcije, mora vedeti, da ima nizko plačo, mora vedeti, da je na razpolago vedno. Tisti trenutek, ko ti nekdo reče "sem slabe volje", se usede in županu napiše grd mail, ker ga to sprošča, jaz odreagiram, pokličem, odgovorim na ta mail. Da tu ljudje nimajo prav – ne pustim, predvsem pa ne pustim žaliti mojih sodelavcev.«

ℒ *V kolikšni meri, po vašem mnenju, stalno pojavljanje v medijih vpliva na izvolitev?*

»Meni sigurno ne pripomore, kajti pojavljanje v medijih je bilo predvsem negativno, pa niti ne zastopim zakaj. Obdolževali so me na različnih nivojih, meni je v bistvu zdaj enostavno hoditi na sodišče, kajti jaz sem skozi medije, skozi opozicijo osumljen, obtožen, obsojen, že zaprt, po mojem, tako da je zdaj v bistvu dosti enostavno nastopati v medijih. Mediji so pripomogli le k prepoznavnosti.«

Priloga B

Strukturiran družboslovni intervju z županom Mestne občine Koper, gospodom Borisom Popovičem, dne 27. julija 2015, preko elektronske pošte.

1. Kakšen je vaš motiv, da ste se podali v politiko in da pri tem tudi vztrajate (torej, se vedno znova odločate za kandidaturo)?

»Sam se nikoli nisem imel za politika, prav tako se za to nimam danes. Moj vstop v politiko leta 2002 je bil splet okoliščin, odraz želje, da v Kopru nekaj spremenimo. Kot podjetnik sem vseskozi občutil težave z občinsko oblastjo, z njeno birokracijo, (mimogrede, na sestanek z županom sem čakal skoraj leto dni, nato pa me je sprejela direktorica in me odpravila v petih minutah), s stagnacijo, s sivino, v katero je bil odet Koper. Nekako pol leta pred lokalnimi volitvami 2002 smo se na sestanku opozicijskih strank (Koper sta vrsto let vodili SD in LDS) dogovorili, da nastopimo na volitvah s skupnim županskim kandidatom. To je bil dr. Tomaž Gantar. Toda naslednje jutro so organi oblasti pri meni doma in v firmah opravili hišne preiskave in dr. Gantar si je premislil. Kar nekaj časa smo iskali drugega kandidata, ker pa ga ni bilo, sem se v županski boj odločil podati sam. Zmagal sem v drugem krogu in v Kopru je nastopil čas sprememb. Za mojo prvo izvolitev pravim, da to ni bila moja zmaga, pač pa je zgubil nekdanji župan. Pravo zmago si lahko pripišem šele na naslednjih volitvah leta 2006, ko sem zmagal kar z 72 odstotki.

Danes teče moj četrti županski mandat, ko mi prebivalke in prebivalci poverijo zaupanje. Koper oziroma vsa občina se je v teh letih bistveno spremenila, v njej veje nova energija, spremembe so vidne na vsakem koraku. Zakaj se vedno znova odločam? Zato, ker je še vedno kaj za narediti in ker imamo podporo med ljudmi. Vedo, da vseh dvanajst let delamo za dobrobit vseh, ne le za peščico posameznikov in osebne interese.«

2. Mislite, da je vodja rojen ali narejen oz. naučen? Katere dejavnike dobrega vodje bi izpostavili (npr. dedne dispozicije, interes, ustrezno zaupanje)?

»V zadnjem času prevladuje mnenje, da se da dobrega vodenja naučiti. Sam menim, da mora posameznik imeti predispozicije za to, pa naj bodo to geni, okolje, v katerem odrašča oziroma družina. Seveda pa brez zaupanja ljudi ne gre, slednjega pa si lahko pridobiš le, če izpolnjuješ program, ki si ga zastavil pred volitvami. Sem proti tistim, ki pred volitvami govorijo eno, po izvolitvi pa delajo nekaj povsem drugega. Potem pa se čudijo, da jih volilno telo odloži na smetišče zgodovine.«

3. *Weber je trdil, da karizmatični voditelji razvijejo politični instinkt skozi politične boje, ne skozi birokratsko kariero. Kako je s tem pri vas?*

»Kot rečeno, posameznik mora vsekakor imeti predispozicije za to. Gre za taktiko, gre za izdelavo strategije. Sam vem, da svojo funkcijo opravljam 24 ur na dan. Tudi ponoči, ko preigravam različne možnosti. Iz svojih izkušenj lahko potrdim, da kakor pri vsaki stvari in na slehernem področju, mora imeti človek v sebi tisto "nekaj več". Seveda človeka kalijo tudi nenehni boji in zase lahko zatrdim, da jih je vseh dvanajst let več kot dovolj. Med drugim sem zaradi tega, ker sem, kot so pravili, porušil rdečo trdnjavo, protizakonito preživel celo 28 dni 7 ur in 5 minut v priporu. Očitani so mi milijonsko davčno utajo (še kot podjetniku), ki je šele letos izzvenela kot domnevni prekršek. In tega je še veliko.«

4. *Kako se spopadate s problemom ambivalentnosti demokratičnega vodenja (ljudska suverenost nasproti izvrševanju oblasti v vlogi navadnega državljana)? V kolikšni meri, po vašem mnenju, stalno pojavljanje v medijih vpliva na izvolitev?*

»Mediji te lahko naredijo, mediji te lahko tudi uničijo. Nedvomno resnica. Sam sicer spoštujem mnenje večine in slehernega posameznika in moja vrata so za dobre zamisli vedno odprta, vendar menim, da je naloga izvoljenih predvsem uresničevati program, s katerim so zmagali na volitvah. Gre za konkretizacijo besed, seveda pa, če se na poti pojavi kakšna boljša ideja, jo sprejmemo in naredimo, bodisi projekt, zamisel, načrt, še boljši, še bolj v dobrobit ljudi. Dober primer tega je bila gradnja nove osnovne šole v Koprju (namesto dveh dotrajanih mestnih šol), ki je danes ena najbolj modernih in najboljših osnovnih šol v Sloveniji. A pot do nje je terjala tako referendum kot kup zgubljenega časa in denarja. Še en dokaz, da mora imeti človek vizijo, da mora na prvo mesto postavljati korist "navadnih ljudi", predvsem pa, da mu le-ti zaupajo. Ljudje so naveličani praznih besed in politikantstva, kar ne nazadnje priča vrsta neodvisnih županskih kandidatov, ki smo že večkrat zmagali na lokalnih volitvah. Zato je skrajni čas, da od besed na dejanja preidemo tudi na državnem nivoju, kjer je danes vse preveč birokracije, kjer predsednik vlade nima odločilne besede, kjer državo vodijo birokrati, za katere je znano, da iščejo poti v smeri "kako se nečesa ne da". Tako je bilo tudi v Koprju, kjer pa smo, kot rad rečem, obrnili čipe. Vsi zaposleni v upravi Mestne občine Koper so namreč tu zato, da ugotovijo, kako se nekaj da in to tudi uresničijo, in seveda s tem olajšajo življenje in delo prebivalcev v lokalni skupnosti.«