

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Kos

Stil vodenja Margaret Thatcher

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Kos

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Somentorica: asist. dr. Simona Kukovič

Stil vodenja Margaret Thatcher

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*»If you just set out to be liked you would
be prepared to compromise on anything at
any time, and you would achieve nothing.«*

Margaret Thatcher

ZAHVALA

*Zahvaljujem se mentorju dr. Marjanu Brezovšku in somentorici dr. Simoni Kukovič
za strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.*

*Rada bi se zahvalila tudi svojim najbližjim, da so verjeli vame, me spodbujali
in nesebično podpirali v času študija.*

*Posebna zahvala gre vsem mojim sogovornikom, ki so mi omogočili dodaten
vpogled v življenje Margaret Thatcher*

Stil vodenja Margaret Thatcher

Politična pot Margaret Thatcher je bila nedvomno dolga, vihrava in predvsem izredno impresivna. Najprej je postala prva ženska vodja stranke v zgodovini Združenega kraljestva, kasneje pa tudi prva in do sedaj edina ženska premierka Združenega kraljestva. Bila je premierka z najdaljšim stažem v 20. stoletju, na oblasti je bila kar enajst let in pol ter bila ena od najpomembnejših figur na političnem prizorišču v povojni dobi. Bila je borka z močnimi prepričanji in izdelanimi idejami, za katere se je bila pripravljena pogumno boriti zmeraj in do konca. To jo je naredilo prepoznavno in ji prineslo spoštovanje, na koncu pa jo tudi privedlo do političnega propada. Margaret Thatcher je izjemno kontroverzna figura, ki tudi po svoji smrti še zmeraj razdvaja širšo javnost, nekateri jo ljubijo, spet drugi sovražijo. V diplomski nalogi smo ugotovili, da je Margaret Thatcher predvsem političarka, ki je izhajala iz lastnih prepričanj, kar je bilo tesno povezano z njeno osebnostjo, prepričanji, idejami, političnimi odločitvami in uspehi.

Ključne besede: Margaret Thatcher, tačerizem, vodenje, stili vodenja, iz lastnih prepričanj izhajajoče vodenje.

Margaret Thatcher's Leadership style

The political path of Margaret Thatcher was undoubtedly long, turbulent and particularly impressive. Margaret Thatcher became the first female leader of a political party in the history of the United Kingdom before becoming the first and to date only female prime minister of the United Kingdom. She was the longest-serving Prime Minister of the twentieth century remaining in power for eleven and a half years and was one of the most significant politicians in the after war period. She was a warrior with strong beliefs and refined ideas for which she was always and willing to fight bravely and endlessly. That made her recognisable and brought her respect but in the end also contributed to her political collapse. Margaret Thatcher is an extremely controversial figure who even after her death still divides the general public - she is being both loved and hated. In this thesis, we found out that Margaret Thatcher was conviction politician which was closely related to her personality, beliefs, ideas, political decisions and successes.

Keywords: Margaret Thatcher, Thatcherism, Leadership, Leadership Styles, Conviction Leadership.

Kazalo

1 UVOD	7
2 METODOLOŠKI OKVIR	9
2.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA	9
2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	9
2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	9
3 VODENJE	11
3.1 STILI VODENJA	14
3.1.1 AVTOKRATIČNO, DEMOKRATIČNO IN LAISSEZ-FAIRE VODENJE	17
3.1.2 TRANSAKCIJSKO VODENJE	18
3.1.3 TRANSFORMACIJSKO VODENJE	18
3.1.4 KARIZMATIČNO VODENJE	19
3.1.5 PASIVNI STIL VODENJA	20
3.1.6 DESTRUKTIVNI STIL VODENJA	21
3.1.7 VODENJE S Poudarkom na privržencih	21
3.1.8 VODENJE S POMOČJO VREDNOT	22
4 MARGARET THATCHER	23
4.1 KRONOLOGIJA ŽIVLJENJA MARGARET THATCHER	23
4.2 POLITIČNA KARIERA MARGARET THATCHER	25
4.3 TAČERIZEM	31
5 ANALIZA STILA VODENJA MARGARET THATCHER	33
6 SKLEP	45
7 LITERATURA	47
PRILOGA	54

Kazalo slik

Slika 3.1: Povezava stila vodenja z osebnimi značilnostmi in oblikovanjem politik.....	15
--	----

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Kronologija življenja Margaret Thatcher.....	23
Tabela 5.1: Kategorije stila vodenja Margaret Thatcher.....	42

1 UVOD

Lekcije Margaret Thatcher so obsežne, njeni dosežki izjemni, začenši s tem, da je bila edina ženska premierka v zgodovini Združenega kraljestva. Na oblasti je bila enajst in pol let, kar je dlje kot katerikoli drugi premier v 20. stoletju. Zmagala je na treh zaporednih volitvah, na dveh od njih z veliko večino in navsezadnje nikoli ni izgubila volitev. Skrivnost njenega uspeha leži v kombinaciji kakovosti njenega vodenja, katerega bistvo so bili: pogum videti in izkoristiti priložnosti, odločnost v času krize, jasna moralna prepričanja, fizična moč (potrebovala je namreč zelo malo spanja) in izjemne intelektualne sposobnosti. Bila je ženska v moškem svetu, vendar je to ni ustavilo. Prav nasprotno, kar naj bi bile slabosti ženske v politiki, je znala obrniti v svoj prid in uspela. Njeno vodenje je pripeljalo do ekonomske revolucije, od miselnosti do dejanskih sprememb v javnih politikah. Politični diskurz je postal vse bolj naklonjen svobodni družbi in je danes popolnoma drugačen, kot je bil večino časa prejšnjega stoletja, kar je posledica intelektualnih velikanov, kot so Hayek, Friedman, Buchanan, Stigler itd., ki so to revolucijo pripravljali. Do vrhunca pa sta jo pripeljala dva svetovna voditelja – Ronald Reagan in Margaret Thatcher, ki sta dopustila, da se ideje teh intelektualnih velikanov implementirajo in postanejo znane množicam. Nikakor ne smemo pozabiti, da je večino 20. stoletja prevladovalo intelektualno vzdušje v prid socializma v takšni ali drugačni obliki. V takšnem okolju je bila prihodnost svobodne družbe, ki temelji na prostovoljnem sodelovanju, prosti trgovini in vladavini prava, zelo negotova. Ljudje so preprosto bili prepričani v neizogibnost socializma in političen scenarij za borbo za svobodo je bil v tistih časih zelo temačen. V teku 70. let so se stvari začele postopoma spreminjati. Vse več ljudi je izražalo nezadovoljstvo s socializmom in socialističnimi tržnimi mehanizmi. Kot rezultat nezadovoljstva so se začeli pojavljati pristaši svobodne družbe, ki so upali na bolj svobodno prihodnost. Pri povezovanju tako mislečih ljudi je pomembno vlogo odigral Inštitut za ekonomske zadeve (angl. *Institute for Economic Affairs*), ki je na začetku svojega delovanja bil pogosto obtožen, da so njihove ideje absurdne, vendar so se izkazale za preroške (Boyson in Martino 1999, 1–5). Skupaj z Margaret Thatcher jim je uspelo to, kar je do takrat bilo nezamisljivo.

Izmed številnih vprašanj, s katerimi se ukvarja sodobna politična znanost, je vsekakor eno od pomembnejših problem vodenja. »Vodenje je bistvena značilnost vseh vlad in vladovanja« (Masciulli in drugi 2009, 3). Vodje so pomembne, ker vplivajo na stališča, prepričanja,

zahteve in potrebe svojih privržencev, ti pa vplivajo na stil, značilnosti, prepričanja in motivacije vodij, saj oboji preoblikujejo okolje in sebe s svojimi lastnim delovanjem (Blondel 1987, 17). Prav tako se predsedniki vlad pomembno razlikujejo glede na njihove osebne značilnost, stile vodenja in politične spretnosti (Theakston 2011, 78). Različne politične vodje pa sprejemajo različne načine upravljanja procesa oblikovanja politik (Kaarbo 2001, 81).

V tem diplomskem delu bomo proučili stil vodenja Margaret Thatcher, za katero smo se odločiti, saj je bila v svetovnem merilu nedvomno izjemna vodja tistega časa in tudi po svoji smrti ostaja izjemno kontroverzna osebnost. Mnogi jo še dandanes ljubijo in mnogi sovražijo. To je tako predvsem iz razloga, ker so njeno glavno vodilo bila zmeraj njena prepričanja in ideje, navsezadnje, kakor pravi McAllister, je bila Margaret Thatcher prva povojna premierka v Evropi, ki je pri svojem vodenju izhajala iz lastnih prepričanj (McAllister 2013, 52).

2 METODOLOŠKI OKVIR

2.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

Glavni namen diplomskega dela je proučiti in predstaviti različne stile vodenja in na podlagi tega nato podrobneje analizirati in opisati, kakšen stil vodenja oz. kakšne stile vodenja je za časa svoje politične kariere uporabljala Margaret Thatcher.

Cilja diplomskega dela sta poglobljena analiza stila vodenja Margaret Thatcher in razumevanje njenega stila vodenja ter posledično tega, zakaj je Združeno kraljestvo vodila na izbrani način. Prav tako se bomo dotaknili vprašanja, v kolikšni meri je njen stil vodenja prispeval k vzponu njene politične kariere in v kolikšni meri k njenemu padcu.

2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Za potrebe diplomskega dela smo si zastavili raziskovalno vprašanje, kakšen stil vodenja je imela Margaret Thatcher.

2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

Izbrana tema diplomskega dela je teoretične narave, kar se kaže tudi v izbranih metodah in tehnikah.

Diplomsko delo bo temeljilo predvsem na deskriptivnem raziskovalnem pristopu, kar pomeni, da bomo proučili obstoječo literaturo, ki se ukvarja bodisi s stili vodenja ali s političnim življenjem Margaret Thatcher. Pri slednjem bomo poskusili izbrati čim bolj raznovrstne vire, saj je tako kontroverzna oseba, kot je bila Thatcherjeva, težko opisovati povsem objektivno. S pomočjo sekundarnih virov bomo tako pojasnili osnovne pojme in si z njimi pomagali pri teoretičnem delu. Za potrebe diplomskega dela bomo proučili razno domačo in tujo strokovno literaturo, strokovne članke in članke v časopisih, dostopnih na internetu.

Uporabili bomo tudi študijo primera, ki bo temeljila na proučevanju Margaret Thatcher. Za ugotavljanje njenega stila vodenja si bomo pomagali tudi s primarnimi viri, in sicer s proučevanjem njenih govorov.

Prav tako bomo uporabili metodo poglobljenega družboslovnega intervju s strokovnjaki, v tem primeru s štirimi posamezniki, ki so Margaret Thatcher osebno poznali in z njo sodelovali ali pa so aktivno vpeti v politično življenje Združenega kraljestva. Kaj menijo o stilu vodenja Margaret Thatcher, smo imeli priložnost povprašati v nadaljevanju predstavljene sogovornike: dr. Madsen Pirie je poznan kot arhitekt privatizacijske politike Margaret Thatcher. Je tudi soustanovitelj in predsednik libertarijanskega think-tanka Inštituta Adama Smitha (angl. *Adam Smith Institute*). Dr. Stephen Davies je direktor za izobraževanje Inštituta za ekonomske zadeve (angl. *Institute of Economic Affairs*) – inštituta, ki ga je Margaret Thatcher izjemno cenila. Pred tem je bil programski vodja na Inštitutu za humane študije (angl. *Institute for Humane Studies*) na Univerzi George Mason v Virginiji. Dr. Nigel Ashford je višji programski uradnik Inštituta za humane študije in profesor politologije. Zadnji intervjuvanec pa je Steve Baker, poslanec konservativne stranke. Je tudi vodja komiteja 1922 (angl. *1922 Committee*) in soustanovitelj ekonomskega think-tanka Cobden center (angl. *Cobden Centre*).

3 VODENJE

Najprej bomo predstavili vodenje in pomen vodenja, pri čemer ni mogoče najti enotne definicije, saj različni avtorji vodenje definirajo na različne načine. »Vodenje je staro kot človeštvo. Je univerzalno in neizbežno. Obstaja povsod – v majhnih organizacijah in v velikih, v podjetjih in cerkvah, v sindikatih in dobrodelnih ustanovah, v plemenih in na univerzah« (Blondel 1987, 1).

Zelo splošna opredelitev vodenja, kot se pogosto pojavlja v literaturi, se glasi: vodenje je aktivnost in sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati skupine ljudi, katerih sodelovanje pripomore k temu, da so doseženi želeni cilji. Ustreznejša je morebiti definicija, kot jo poda Kovač, ki pravi, da je vodenje proces, v katerem vodja glede na svoje posebne sposobnosti, osebne lastnosti in znanja vpliva na ljudi z namenom, da bi skupaj dosegli dogovorjene cilje (Kovač in drugi v Brezovšek in Kukovič 2014, 19).

Politično razumevanje vodenja po Lyne de Ver združuje tri kritične vidike (Lyne de Ver v Brezovšek in Kukovič 2014, 23):

- vodenje je organizacija ali mobilizacija ljudi in virov za opravljanje določenih nalog;
- vodenje razumemo glede na kontekst, v katerem se pojavljajo konfiguracije moči, avtoritete in legitimnosti, ki so hkrati pogojene s preteklostjo, cilji, z institucijami in s politično kulturo;
- v vodenje je zmeraj vključeno oblikovanje formalnih in neformalnih koalicij v vertikalnih ali horizontalnih odnosih vodij z namenom reševanja skupnih problemov, ki zadevajo rast in razvoj.

Stare in Seljak (v Brezovšek in Kukovič 2014, 23–24) sta povzela naslednje za vodenje značilne elemente:

- vodenje kot proces vplivanja na aktivnosti neke skupine z namenom, da se doseže cilje;
- vodenje kot obnašanje posameznika, ki usmerja skupino k cilju;
- vodenje kot lastnost vodje, s katero se opredeli vrednote tistih, ki usmerjajo skupino;
- vodenje kot proces socialnega vplivanja.

Politično vodenje je tudi multidimenzionalen fenomen. King pravi, da je vodenje delo več vzročnih družbenih procesov, ki prinašajo konkretne rezultate, npr. rezultate volitev (King v Masciulli in drugi 2009, 4).

Kar zadeva splošne opredelitve političnega vodenja v raziskovalne namene, je zelo pomemben kulturni kontekst. Prav tako se večina raziskovalcev strinja, da je treba pri opredeljevanju političnega vodstva upoštevati vsaj naslednje elemente (Masciulli in drugi 2009, 5):

- osebnost in lastnosti vodij, vključujoči etični in kulturni značaj;
- lastnosti in etično-kulturni značaj privržencev, s katerimi vodja sodeluje, pri čemer ne smemo zanemariti, da vodje različnih privržencev kakor tudi privrženci različnih vodij med seboj sodelujejo (sodelujejo ali tekmujejo);
- družbeni ali organizacijski okvir, znotraj katerega prihaja do interakcije med voditelji in privrženci, pri čemer so pomembni splošna kultura, politična kultura, politično, ozračje, norme in institucije;
- skupni program kolektivnih problemov in nalog, s katerimi se voditelji in privrženci srečujejo v določenih zgodovinskih okoliščinah;
- narava mnenja vodje oz. njegove interpretacije situacij, saj se situacije ne definirajo same, ampak so odvisne od uvida oz. razumevanja voditeljev, ki ga njegovi privrženci sprejmejo;
- sredstva (materialna in nematerialna), ki jih vodje uporabljajo za doseg svojih ciljev in/ali ciljev svojih privržencev. To so tehnike, s katerimi vodje mobilizirajo svoje privržence v podporo njihovem programu in/ali da ohranjajo podporo ali položaj;
- učinki ali rezultati vodenja (realni ali simbolični, začasni ali dolgoročni).

Ali kot strne Peele (2005, 192), je šest glavnih dimenzij političnega vodenja:

- 1) značaj vodje;
- 2) privrženci, s katerimi vodja sodeluje;
- 3) družbeni ali organizacijski kontekst, znotraj katerega prihaja do vodstvene interakcije;
- 4) program problemov in nalog, s katerimi se vodja sooča;
- 5) tehnike, s katerimi vodja mobilizira podpornike na podlagi svojega programa za ohranjanje podpore in položaja;
- 6) učinki vodenja.

Vodenje je pomembno povezano z močjo. Politični vodja ima tako monopolni dostop do prisile in sproža »trdo moč« kakor tudi možnost, da pritegne s prepričljivo »mehko močjo«, ki temelji na ideologiji, simbolizmu, ne/etičnemu značaju in percepciji voditeljev s strani privrženecv (Masciulli in drugi 2009, 6).

Vodenje je vidik moči in hkrati ločen in nujno potreben proces sam po sebi. Vodje so posebni nosilci moči. Kakor moč je tudi vodenje relacijsko, kolektivno in namensko, osrednja funkcija obeh pa je doseganje namena. Vsi vodje so ali pa so potencialni nosilci moči, medtem ko vsi nosilci moči niso nujno vodje. To je tako, ker je vodenje za razliko od golega posedovanja moči nerazdružljivo s potrebami in cilji privrženecv. Bistvo odnosa vodja-privrženec je v interakciji, ta se pojavlja v dveh načeloma različnih oblikah. Prvo je t. i. transakcijsko vodenje, tj. kadar neka oseba prevzame iniciativo po navezi stika z drugimi z namenom izmenjave vrednih stvari. Ta izmenjava je lahko politične, ekonomske ali psihološke narave, kjer se vsaka stranka v neki kupčiji zaveda moči, virov in stališč drugih. Nasprotno transakcijskemu vodenju je transformacijsko, do katerega pride, kadar ena ali več oseb sodeluje z drugimi na takšen način, da vodje in privrženci drugega povzdigujejo do višjih ravni motivacije in morale. Njihovi nameni so lahko na začetku ločeni, vendar povezani ter se kasneje zlijejo. Pride do vzajemne podpore skupnih ciljev (Burns 2012, 19–21).

Politično vodenje je po mnenju Blondela poseben tip vodenja predvsem zato, ker zajema zelo obširen spekter zadev. Politični vodje tako izvajajo oblast na raznoraznih področjih, vse od obrambe, zunanje politike, gospodarstva, socialne politike do kulturne politike. Praktično lahko, če želijo, odločajo o kateremkoli vprašanju in iz tega razloga je politično vodenje skoraj gotovo obsežnejše od kateregakoli drugega vodenja. Širina vodenja se spreminja in je odvisna od vodje do vodje, od obdobja do obdobja in od države do države. Ne glede na vse razlike lahko rečemo, da je politično vodenje skoraj gotovo ena izmed najbolj splošnih oblik moči. »Moč je centralna komponenta vodenja« (Blondel 1987, 15–16).

Kar se tiče značilnosti vodenja, lahko rečemo, da je moč oz. oblast skoncentrirana v rokah predsednikov vlad in opozicijskih vodij. Za Veliko Britanijo je značilna t. i. »dvorna vlada« namesto kabinetne vlade, kar pomeni, da je oblast v rokah premierjev in ozkega kroga zaupnih »dvorjanov«. Stranke so danes stranke vodij in so omejene na podporo vodij in zagotavljanje financiranja ter izpeljavo kampanj (Brezovšek in Kukovič 2014, 190).

»Vodenje je eden izmed najbolj opaznih in hkrati najmanj razumljenih pojavov na Zemlji« (Burns 2012, 8).

3.1 STILI VODENJA

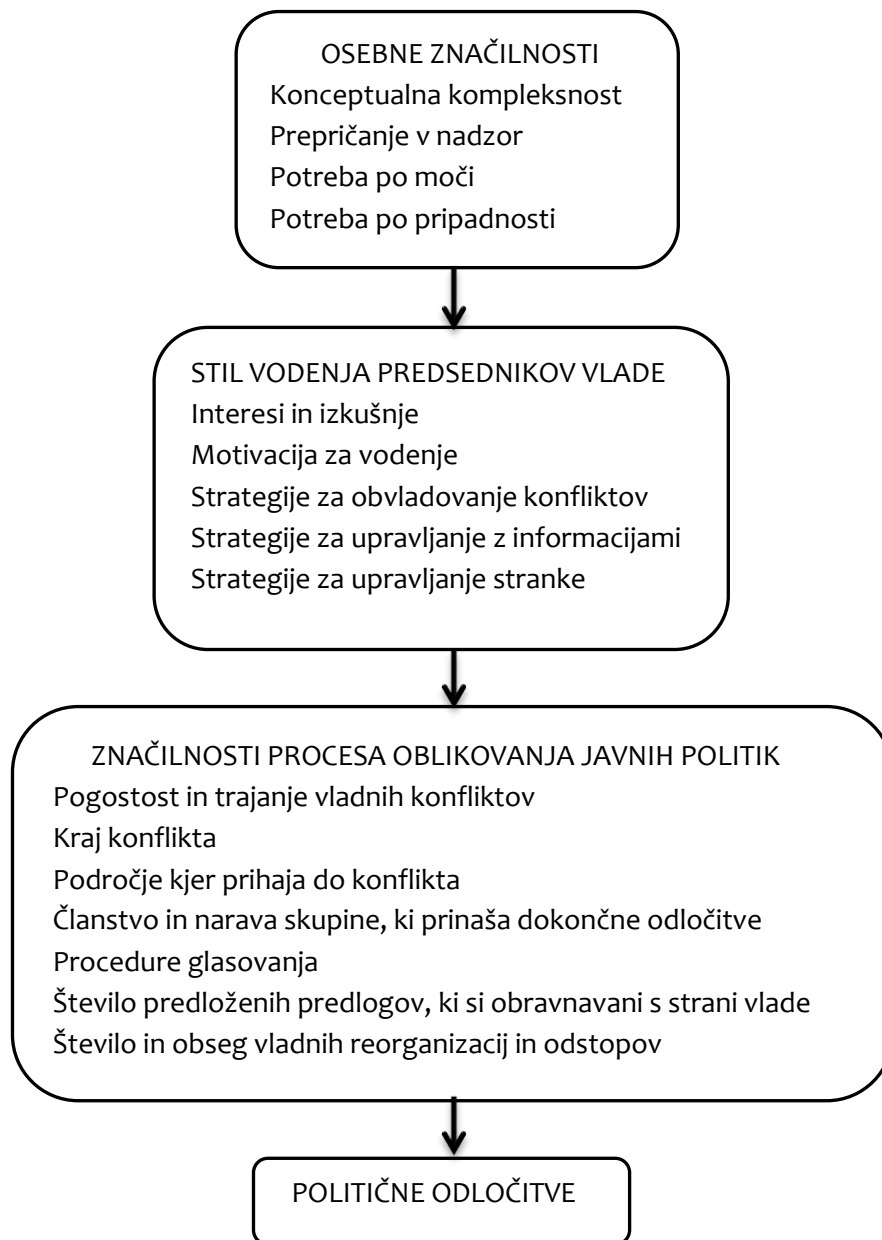
V tem delu diplomskega dela bomo predstavili različne stile vodenja. Zaradi razsežnosti teorij, ki se ukvarjajo s proučevanjem vodenja, se bomo omejili predvsem na sodobne (neokarizmatične) pristope k vodenju in na nove pristope k vodenju. Dotaknili pa se bomo tudi povezave med osebnostjo vodje in stilom vodenja.

Stili vodenja premierjev so odvisni od njihovih delovnih navad, odnosa do tistih okoli njih, kako želijo sprejemati informacije in kako se o nečem odločajo – vse to je lahko delno posledica situacijske nujnosti ali institucionalne strukture, v kateri se nahajajo. Kljub temu lahko imata dva premiera v zelo podobnih situacijah in institucionalnih strukturah zelo različen stil vodenja. Razlog tiči v tem, da je stil vodenja tudi odraz osebnih značilnosti in prepričanj vodje. Povezava med stili vodenja in sprejemanjem politik leži v naravi procesa oblikovanja politik. Kaarbojeva meni celo, da ima stil vodenja najbolj neposreden vpliv na proces odločanja ter da ima ta proces ogromen vpliv na vse sprejete politike (Kaarbo 2001, 81). Rose pa trdi, da so za stile vodenja premierjev bolj ključnega pomena politične okoliščine kot njihova osebnost (Rose 1980, 43–44).

Stili predsednikov vlade so lahko pojmovani skozi pet elementov, ti pa se razlikujejo od posameznika do posameznika (Kaarbo 2001, 83–85):

- 1) izkušnje in interes, ki jih ima premier na nekem področju;
- 2) motivacija za vodenje je pomemben sestavni del stila vodenja premierjev;
- 3) naslednji pomembni element so strategije, ki jih vodja uporablja za obvladovanje konfliktov;
- 4) naslednja je strategija za upravljanje z informacijami;
- 5) zadnji element so strategije, s katerimi predsedniki vlad obvladujejo znotrajstrankarske delitve in druge stranke v vladi.

Slika 3.1: Povezava stila vodenja z osebnimi značilnostmi in oblikovanjem politik



Vir: Kaarbo (2001, 86).

Vsak izmed omenjenih petih elementov stila vodenja lahko ima neposreden vpliv na proces sprejemanja javnih politik. Pričakujemo lahko npr., da bo, kadar se premier bolj zanima za zunanjo politiko in je na tem področju tudi bolj izkušen, prišlo v vladi do konfliktov na tem področju, ker je to področje, ki mu premier posveča največ pozornosti. Prav tako je mogoče, da se bo premier, ki se bolj zanima za neko področje in ima z njim več izkušenj, počutil bolj samozavestnega, da sprejema odločitve sam ali v manjšem krogu, kar pomeni, da bo prihajalo do napetosti med predsedniki vlade, ki želijo odločitve sprejemati sami, in njihovimi ministri.

Te napetosti lahko vodijo celo do odstopov in reorganizacije vlade. Motivacija predsednika vlade za vodenje lahko prav tako neposredno vpliva na proces oblikovanja javnih politik, npr. premier, ki je bolj k nalogam usmerjen, je tudi bolj osredotočen na skupino in medsebojne odnose ter lahko posledično pričakuje manj konfliktov v vladi v primerjavi z vodjo, ki je bolj osredotočen na cilje javne politike. Takšnega premierja, ki je usmerjen k skupini, namreč motivirajo medčloveški odnosi in politična harmonija, zato je tudi veliko bolj verjetno, da bo odločitve sprejemala vlada v celoti s pravilom soglasja. Strategijo predsednika vlade glede upravljanja konfliktov je isto moč povezati s procesom sprejemanja javnih politik. Premier, ki zagovarja svojo lastno pozicijo, bo verjetno doživel višjo raven konfliktov na splošno in konfliktov med njim in njegovimi ministri. Ko pa pride do konfliktov pod arbitrarnim vodjo, ta ne bo želel zavzeti strani, tako da po navadi prihaja do konfliktov med ministri in različnimi sekcijami stranke. Strategija sporazuma lahko proizvede manj konfliktnih situacij in odločitve v vladi se sprejemajo s soglasjem, saj ima premier, ki sledi tej strategiji, posluš za vključevanje mnenj vseh. Predsednik vlade, ki se odloči, da se bo s konflikti spopadal tako, da se v njih ne vključuje, doživlja na splošno manj konfliktov, saj se sprejete odločitve sprejemajo v ministrstvih, naklonjeni pa so tudi pravilu večine. Tudi odločitev predsednika vlade, kako bo upravljal z informaciji, ima vpliv na proces oblikovanja javnih politik. Če je premier npr. vključen v upravljanje informacij in vzpostavlja neodvisne vire informacij, je verjetneje, da bo do odločitev prihajal brez posvetovanja z vlado, ali če je vlada že vpletena, bo za proces odločanja značilna obravnava dodatnih predlaganih informacij, ki jih predstavi predsednik vlade. Navsezadnje pa ima tudi strategija predsednika vlade v zvezi z upravljanjem politične stranke vpliv na proces oblikovanja javnih politik. Npr. premierji, ki tekmujejo z drugimi sekcijami znotraj stranke, bodo v vladi doživeli višjo raven konfliktnosti med raznimi sekcijami stranke in obravnavali manj predlogov izzivalnih frakcij. Prav tako je bolj verjetno, da se bodo posluževali oportunističnih reorganizacij pozicij v vladi (Kaarbo 2001, 86–88).

Sodobni (neokarizmatični) pristopi k vodenju imajo po Robbinsu tri skupne točke, in sicer: poudarjajo čustveno ganljivo in simbolično obnašanje vodij, poskušajo tudi razložiti, kako so nekateri vodje sposobni doseči velike stopnje zvestobe svojih privržencev, ter dajejo poudarek na teoretično kompleksnost vodenja (Robbins v Brezovšek in Kukovič 2014, 147). Medtem ko se novi pristopi k vodenju opredeljujejo na bolj substantiven način – »kot interakcija med vodjo in privrženci, ki jo zaznamuje namera po spreminjanju, utemeljena pa je na etičnih

predpostavkah in na neprisilnem aktivnem (so)vplivanju (prepričevanju)« (Brezovšek in Kukovič 2014, 161).

3.1.1 AVTOKRATIČNO, DEMOKRATIČNO IN LAISSEZ-FAIRE VODENJE

Kurt Lewin (v Weber 2010, 108) je opredeli štiri značilnosti avtokratskega vodenja:

- 1) vse politične zadeve skupinskega odločanja so spodbujanje in izpeljane s strani vodje;
- 2) na prvem srečanju poteka razprava o splošnih korakih. Kjer je potrebno tehnično svetovanje, vodja izpostavi dva ali tri alternativne postopke, ki so na izbiro;
- 3) člani se prosto odločajo, s kom bodo delali, in za delitev nalog;
- 4) demokratični vodje poskušajo biti člani skupine v razpravah in duhu, vendar ne opravljajo mnogo dejanskega dela. Njihove kritike in pohvale so objektivne.

Demokratični vodja se zavzema za sodelovanje pri sprejemanju odločitev, saj verjame, da če ljudje sprejemajo odločitve skupaj, bo to povečalo njihovo zavezanost k odločitvi. Velja prepričanje, da več ljudi več ve, torej več ljudi skupaj sprejme boljše odločitve (Rosehulman.edu 2015).

V nasprotju z demokratičnim stilom vodenja Kurt Lewin opredeli tudi štiri karakteristike avtokratičnega vodenja (Lewin v Weber 2010, 108):

- 1) vodja je tisti, ki odloča o vseh politikah,
- 2) avtoriteta diktira tehnike in korake za doseg cilja,
- 3) vodja določi, kaj bo kdo delal in s kom bo delal,
- 4) vodja sicer pohvali in graja posameznike, vendar ne pove objektivnih razlogov za svoje početje. Je ravnodušen do skupinske udeležbe in neoseben.

Za avtokratično vodenje je značilen avtokratičen pristop vodij, ki imajo večino odgovornosti odločanja v svojih rokah. Nemalokrat sami ali pa z omejenim številom članov skupine v celoti narekujejo delovne procese in metode. Takšno vodenje ima svoje prednosti – hitro in učinkovito sprejemanje odločitev, kakor tudi slabosti – nezadovoljstvo med kolegi in sodelavci in omejitve pri generiranju novih idej (Informa Australia 2013, 25. november).

Za laissez-faire stil vodenja je značilno, da vse osebe delujejo enako svobodno in neodvisno od drugih. Posledično prihaja do ločenih dejanj posameznikov (Weber 2010, 108).

3.1.2 TRANSAKCIJSKO VODENJE

»Transakcijsko vodenje, kjer vodja vstopi v transakcijo s svojimi podrejenimi, je vodenje, ki poudarja pomen organiziranja, načrtovanja, koordiniranja in razporejanja.« Takšen način vodenja je logičen, vodje namreč določijo, kaj je treba storiti za doseg ciljev (Brezovšek in Kukovič 2014, 147).

Za transakcijski stil vodenja je značilno, da vodja deluje z ustvarjanjem jasne strukture in postavi jasne zahteve dela, nagradna struktura je jasna in obstajajo kazni, kljub temu da niso vedno navedene, značilna pa so tudi pogajanja s podrejenimi. Glavne predpostavke pri transakcijskemu vodenju so, da je ljudi moč motivirati s kaznovanjem in z nagrajevanjem, družbeni sistemi najbolje delujejo z jasno strukturo vodenja, ljudje s sprejemom službe sprejmejo avtoriteto vodje in glavna naloga podrejenih je, da naredijo to, kar jim je bilo naročeno (Rose-hulman.edu 2015; Administrative Professionals Week Event 2009, 28. april).

Razlika med transakcijskim in transformacijskim vodjo po Burnsu: transakcijski vodja druge vključuje v recipročno aktivnost izmenjave ene stvari za drugo; transformacijski vodja pa proučuje in išče motive drugih, medtem ko ima v mislih neko višjo agendo potreb (Administrative Professionals Week Event 2009, 28. april).

3.1.3 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijsko vodenje je še posebej primerno v časih negotovosti, saj se ukvarja z vrednotami, etiko, s standardi in z dolgoročnimi cilji. Burns je npr. za transformacijske vodje označil ameriške predsednike, ki so izvajali spremembe, kljub temu da jim je zaradi teh sprememb grozila izguba volilnih glasov. Pomembno jim je pozivanje na višje ideale in moralne vrednote, kot je npr. svoboda. Bass transformacijskim vodjam pripiše naslednje značilnosti: karizmatični ali idealizirani vpliv, intelektualne spodbude za privržence, individualni premislek in inspiracija. Za karizmatični ali idealizirani vpliv je značilno, da je karizma nujen pogoj za transformacijskega vodja, a ne tudi zadosten pogoj. Takšne vodje imajo dobro izoblikovano vizijo, občutek poslanstva in vpliv na zaposlene. Transformacijsko vodenje je predvsem osredotočeno na izmenjavo med vodjo in podrejenimi, kjer se od vodje pričakuje, da bo popeljal organizacijo iz krize v stabilno, razvijajočo se organizacijo. Glavne strategije takih vodij so: močna vizija prihodnosti, so socialni arhitekti svojih organizacij,

oblikujejo zaupanje v organizacijo in uporabljajo kreativno razvijanje samega sebe skozi samospoštovanje (Brezovšek in Kukovič 2014, 148–151).

Transformacijski vodje torej najprej razvijejo vizijo, s katero želijo navdušiti in prepričati potencialne privrženca. Ko izoblikuje svojo vizijo in pogled na prihodnost, morajo to znati prodati takoj in neprestano (Administrative Professionals Week Event 2009, 28. april).

Med transformacijskim in karizmatičnim vodjo obstaja precej podobnosti. Transformacijski vodja je lahko prav tako karizmatičen. Glavna razlika med obema vrstama vodij je v tem, kaj je središče pozornosti neke vodje. Fokus transformacijskega vodje so spremembe, spremeniti želi organizacijo in najverjetneje tudi privrženca, medtem ko karizmatični vodja morda (ne pa nujno) ne želi spremeniti ničesar (Rose-hulman.edu 2015).

3.1.4 KARIZMATIČNO VODENJE

Poudarjena je edinstvenost vodje, ki ga privrženca spoštujejo, mu zaupajo in ga idealizirajo ali častijo. Ker je glavna sestavina transformacijskega vodje karizma, je veliko značilnosti transformacijskih vodij možno pripisati tudi karizmatičnim vodjam, npr. imajo vizijo in nudijo predstavo o tem, kam je namenjena organizacija; imajo izredne komunikacijske spretnosti; znajo vzbujati zaupanje in integriteto; sposobni so vzbujati občutek sposobnosti; za njih so značilne odločnost, energičnost in akcijska usmerjenost ter so vzgled za opravljanje dela; vidna značilnost je tudi čustvena izraznost; njihova osebnost je samopromocijska; značilni za njih sta njihova posebnost in dramatičnost (Brezovšek in Kukovič 2014, 153).

Poznamo pet skupin karizmatičnih vodij (Brezovšek in Kukovič 2014, 155-156):

- socializirani karizmatični vodja: svojo moč koristi za dobro drugih; cilji so skladni s potrebami članov; spodbuja privrženca, ki so avtonomni;
- posebljeni karizmatični vodja: glavni so mu lastni interesi; svoje cilje članom vsiljuje in jim nudi podporo le, kadar podpirajo njegove cilje; privrženca so podrejeni;
- funkcijski/uslužbeni karizmatični vodja: pomembnejša je njegova funkcija kakor osebne značilnosti; ko zapustijo funkcijo, izgubijo moč; visok status dosežejo z izvajanjem vlog;

- osebni karizmatični vodja: visoko stopnjo spoštovanja doseže prek zaupanja vanj s strani drugih; ker ima prave značilnosti in lastnosti, ima vpliv ne glede na svoj položaj ali status; vpliv ohrani tudi po izgubi službe;
- božanski karizmatični vodja: sposoben je voditi druge skozi krizo; svoje vizije sporoča na slikovit, ekspresiven način; pomembna jim je komunikacija; dajejo vtis, da so vredni zaupanja, so moralni, spoštovani, močni itd., pomembno je tudi vzdrževanje te slike v očeh privrženecv.

Zelo pomembno je razumeti, da popularnost še ne pomeni karizmatičnosti. Karizmatični vodje so nekonvencionalni in predstavljajo paradoks za organizacije, saj je z njimi težko živeti, brez njih pa prav tako ni mogoče. Njihova pomembnost leži v sposobnosti komuniciranja, motivacije in inovativnosti. Nagnjeni so k izzivanju statusa quo. Karizmatični vodje se po navadi pojavijo v času krize, ko so pod vprašajem temeljne vrednote, institucije in legitimnost družbe. To so navadno časi vojn, revolucij in drugih pojavov, ki pretresejo ustaljen sistem prepričanj. Najpogosteje se tudi pojavljajo na religijskem in političnem prizorišču. Na nek način so zmeraj revolucionarni, saj se zavestno postavljajo nasproti ustaljenim vidikom družbe, znotraj katere delujejo. Prav tako imajo karizmatični vodje radi obsežno avtonomijo. »Vodstvo na splošno in karizmatično vodstvo sta dva povsem različna koncepta. Prav tako je ena stvar upravljanje in druga vodenje. Managerji mislijo na danes in na jutri. Vodja mora misliti na pojutrišnjem. Vodja predstavlja smer zgodovine. Karizmatični vodja mora imeti veliko vizijo in sposobnost ukrepanja« (Pardesi in Pardesi 2013, 76–83).

3.1.5 PASIVNI STIL VODENJA

Pasivni stil vodenja imenujemo tudi nevedenje, vodenje brez vaje ali laissez-faire vodenje. Vodja, ki ima pasivni stil vodenja, je torej pasiven in ima brezbrizen odnos do nalog in podrejenih. Če je le mogoče, se želi izogniti odgovornostim in se izogiba izražanju mnenj, na vprašanja pa odgovarja z zamudo, prav tako se ne zmeni pretirano za probleme. Za pojav pasivnega stila vodenja sta velikokrat krivi prezaposlenost z lastnimi nalogami vodje in želja po priljubljenosti, sprejetosti med sodelavci in podrejenimi. Takšno vodenje je pričakovano neučinkovito. »Pasivni vodje so birokratski vodje, ki zagotovijo le to, da stvari potekajo po organizacijskemu protokolu, in se pri tem namerno izogibajo vpletenosti ali soočenju; osebne stike pa zmanjšujejo na minimum. Pasivni stil vodenja reflektira len, ciničen, neobvezujoč odnos pri vodjih« (Brezovšek in Kukovič 2014, 157–158).

3.1.6 DESTRUKTIVNI STIL VODENJA

To je najnižja raven vodenja, pri kateri se vodje zanašajo predvsem na moč in formalno avtoriteto. Takšni vodje kažejo na nepoznavanje oz. neobvladovanje medsebojnih odnosov, so kritični in zahtevni hkrati pa skopi pri pohvalah. Dolgoročno gledano, je takšno vodenje škodljivo. Do destruktivnega stila vodenja lahko pride, če je vodja preveč samozavesten, aroganten in ambiciozen, kar ga sicer lahko pripelje do vodstvenega položaja, vendar mu začne škoditi, ko je v vlogi vodje. Poznamo šest elementov destruktivnega stila vodenja, to so (Brezovšek in Kukovič 2014, 158–160):

- pretirana narcisoidnost: vodja je zagledan vase, ima ogromno samozavest, občutek veličine, željo po moči in dosežkih ter potrebo po občudovanju;
- mikromenedžment: vodja želi imeti vse pod nadzorom in je pogosto nezadovoljen z izvedbo dela. To povzroči, da se sledilci odtujijo, saj jim vodja nenehno izkazuje nezaupanje ter jih podcenjuje;
- vladanje s pomočjo kritike in strahu: nenehno kritiziranje in ustrahovanje slabo vplivata na samozavest in samoiniciativnost sledilcev;
- nekonsistentno obnašanje: vodja se ne drži obljub ali daje prednost enim sledilcem pred drugimi;
- zaletavost in precenjevanje zmožnosti: vodja precenjuje samega sebe in zmožnosti svojega odločanja ter sprejema preveč pomembnih nalog;
- prevelike zahteve do drugih: popolno predanost delu in veliko delovno vnemo, kot jo ima vodja sam, jo pričakuje tudi od drugih.

3.1.7 VODENJE S Poudarkom NA PRIVRŽENCIH

Vodenje je po Rostu definirano kot odnosi medsebojnega vplivanja med vodjami in privrženci, ki želijo resnične spremembe, in to odražajo v njihovih skupnih ciljih. Pri tem so ključni štirje elementi: odnosi so zasnovani na vplivu in ne na pozicijski avtoriteti, vodje kakor tudi privrženci so soudeleženci, oboji – vodje in privrženci si želijo resničnih sprememb in te spremembe odražajo njihove vzajemne interese (Rost v Brezovšek in Kukovič 2014, 166–167).

Koncept privrženstva povečuje razumevanje vitalne vloge privržencev v razmerju vodenja. Privržence lahko po Kellyju delimo na ovce, kimavce, odtujene privržence in učinkovite

privržence. Ovce so tisti, ki so pasivni, ne želijo sprejemati odgovornosti, izpolnjevali bodo samo naložene naloge in redko prevzeli iniciativo. Kimavci so že nekoliko bolj vključeni, vendar še vedno nepripravljeni na razvijanje inovacij. Za odtujene privržence je značilno kritično in neodvisno mišljenje, vendar so pasivni. Učinkoviti privrženci pa so kritični in razmišljajoči, prav tako pa vnašajo energijo, entuziazem in samoiniciativnost ter so aktivno vključeni v delovanje organizacije (Kelly v Brezovšek in Kukovič 2014, 167–168).

3.1.8 VODENJE S POMOČJO VREDNOT

Kljub različnim različicam avtentičnega vodenja je vsem skupna močna, jasna, konsistentna in stabilna samoidentiteta vodje. »Ti vodje imajo visoko samozavedanje o svojih vrednotah, prepričanjih, čustvih, samoidentiteti in sposobnostih oziroma dobro razvito čustveno zrelost. Avtentični vodje imajo pozitivne ključne vrednote, kot so poštenost, prijaznost, pravičnost, odgovornost in optimizem. Vodenje avtentičnih vodij je konsistentno z njihovimi vrednotami.« Avtentično vodenje je povezano z zavezanostjo, s pripadnostjo, prizadevanji in z zadovoljstvom privržencev (Brezovšek in Kukovič 2014, 172–174).

Za politike, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, velja, da njihova kampanja veliko bolj temelji na njihovih osebnih ideologijah in vrednotah kakor na iskanju obstoječega soglasja ali popularnega položaja. Prepričanje vodje je predpogoj za vplivanje, motiviranje in navdihovanje ljudi, kar je pomembno pri vključevanju teh ljudi v delovanje. Vendar pa lahko pri vodjih, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, prihaja do z močnimi prepričanji povezanih tveganj, kot sta aroganca in precenjevanje samega sebe (Leadership Trust 2010, 1). Albert Mohler celo meni, da so prepričanja v središču procesa vodenja. Kadar večina ljudi pomisli na vodje, namreč najprej pomislijo na takšne, ki so izhajali iz lastnih prepričanj – kot Ronald Reagan in Margaret Thatcher. Bistvo vodenja takšnih vodij so torej ideje in prepričanja (Mohler v Fitzgerald in Bachman 2012, 2. december).

4 MARGARET THATCHER

4.1 KRONOLOGIJA ŽIVLJENJA MARGARET THATCHER

Tabela 4.1: Kronologija življenja Margaret Thatcher

1925	Margaret Thatcher se rodi 13. oktobra 1925 v Granthamu.
1935-43	Obiskuje dekliško šolo Kesteven in Grantham.
1945-47	Študira na Univerzi v Oxfordu, kjer diplomira iz kemije.
1947-51	Zaposli se kot kemičarka in prične z izrednim študijem prava.
1950	Na splošnih volitvah se bori kot kandidatka konservativcev za poslanski sedež v Dartfordu.
1951	Kljub temu da konservativci premagajo laburiste, je Margaret Thatcher že drugič poražena v tekmi za poslanski sedež v Dartfordu. Decembra se poroči z Dennisom Thatcherjem.
1953	Avgusta rodi dvojčka Marka in Carol.
1954	Položi pravniški državni izpit (angl. <i>bar finals</i>) in se zaposli kot odvetnica davčnega prava.
1958	Izbrana je za kandidatko konservativne stranke na parlamentarnih volitvah v volilni enoti Finchley.
1959	Je izvoljena kot poslanka konservativcev za Finchley in nastopi svoj prvi mandat.
1961	Postane parlamentarna sekretarka ministrstva za pokojnine in nacionalno zavarovanje.
1964	Po izgubi konservativcev na splošnih volitvah je uradna govorka v senci (angl. <i>Shadow Spokesman</i>) za pokojnine.
1965	Postane uradna govorka v senci za stanovanjsko politiko in zemljišča.
1966	Konservativci izgubijo splošne volitve, Margaret Thatcher postane kot del vlade v senci uradni govornik in namestnica ministra za finance.
1967	Kot članica kabineta v senci je zadolžena za področje goriva in energije.
1968	Postane sekretarka v senci kabineta, odgovornega za transport.
1970	Konservativci zmagajo splošne volitve, Margaret Thatcher postane ministrica za izobraževanje in znanost.
1974	Konservativci pod vodstvom Heatha izgubijo dvojne splošne volitve. Za kratek

	čas postane Margaret Thatcher del vlade v senci za področje okoljskih in finančnih zadev. Odloči se, da bo kandidirala za vodjo konservativne stranke.
1975	V drugem krogu glasovanja Margaret Thatcher zmaga in postane prva ženska, ki je vodja ene največjih političnih strank v Združenem kraljestvu. Hkrati je vodja opozicije.
1975-79	Je vodja opozicije v času, ko imajo laburisti zelo majhno večino (1975–78) in ko so na oblasti zgolj zaradi podpore liberalcev (1978–79). Zima nezadovoljstva (angl. <i>Winter of Discontent</i>) – številne stavke, strah pred močjo sindikatov.
1979	Marca sledi nezaupnica vladi. Maja na splošnih volitvah konservativci premagajo laburiste s 43 sedeži večine. Margaret Thatcher postane predsednica vlade. Sledijo spremembe v ekonomskih politikah – zmanjša se davek na dohodek in poveča davek na dodano vrednost. Thatcherjeva zasleduje stroge deflacijske ekonomske politike, kar vodi v nagel porast nezaposlenosti in splošno recesijo. Konservativna stranka slavi tudi na volitvah v Evropski parlament. Omejijo pravice sindikatov.
1980	Proračun razkriva deflacijsko srednjeročno finančno strategijo. Aprila nemiri v Bristolu. Nezaposlenost presega 2 milijona ljudi.
1981	Nemiri v Brixtonu, Liverpoolu in Manchestru.
1982	Nezaposlenost preseže 3 milijone. Argentina napade in okupira Falklandske otoke, sledi Falklandska vojna, v kateri so argentinske sile poražene.
1983	Konservativci dobijo splošne volitve z večino (144 sedežev).
1984	Nacionalni sindikat rudarjev prične s stavko. Irska republikanska armada izvede bombni napad na Grand Hotel med konferenco konservativne stranke. V sklopu privatizacije državnih podjetij se proda Britanski telekom, kar je ena izmed prvih velikih privatizacij. Konservativni ponovno slavijo na volitvah v Evropski parlament.
1985	Stavka nacionalnega sindikata rudarjev se konča z njihovim porazom. Nemiri v Brixtonu in Handsworthu. Podpisan je angleško-irski sporazum med Thatcherjevo in Fitzgeraldom.
1986	Podpiše se Enotni evropski akt. Margaret Thatcher dovoli, da ameriška vojna letala, ki napadejo Libijo, poletijo iz Britanije. Deregulacija bank.
1987	Konservativci ponovno zmagajo na splošnih volitvah z večino (102 sedeža). Nezaposlenost pade pod 3 milijone. Vlada naznani, da bodo na lokalni ravni uvedli nov davek – glavarnino (angl. <i>poll tax</i>). Črni ponedeljek – zlom borznih

	trgov.
1988	Imigracijski zakon zaostri kontrolo čez imigracijo. Najvišji možni davek na dohodek se zniža na 40 %.
1989	Thatcherjeva postane premierka z najdaljšim stažem v 20. stoletju. Na evropskih volitvah konservativci izgubijo in dobijo 32 sedežev, laburisti pa 45.
1990	Heseltine napove, da bo izzval Thatcherjevo za prevzem vodstva stranke. Margaret Thatcher v prvem krogu glasovanja ne uspe dobiti večine glasov in se odloči, da ne bo prisostvovala v drugem krogu glasovanju, prav tako 28. novembra odstopi s položaja premierke.
1992	Margaret zapusti House of Commons. Zavzame sedež v House of Lords po prejetju naziva Baronica Thatcher (angl. <i>Baroness Thatcher of Kesteven</i>).
1995	Postane članica Reda podvezice (angl. <i>Order of the Garter</i>).
2002	Zaradi zdravstvenih težav se Margaret umakne iz javnega življenja.
2003	Umre Dennis Thatcher.
2011	Pisarna Margaret Thatcher v House of Lords se zapre, kar predstavlja simbolični konec njene parlamentarne poti.
2013	Margaret Thatcher premine 8. aprila 2013 v Londonu.

Vir: Evans (2013, XII–XVI).

4.2 POLITIČNA KARIERA MARGARET THATCHER

»Konec 70. let se ni zdelo mogoče, da bi en sam mož lahko rešil Britanijo socializma, zmagal hladno vojno in oživil vojaško voljo svobodnega sveta. In ni bilo. Za to je bila potrebna ženska« (Investor's Business Daily 2013, 9. april).

Politična kariera Margaret Thatcher je bila nedvomno izjemna. Še danes ostaja edina ženska premierka Združenega kraljestva. Zmagala je na treh zaporednih parlamentarnih volitvah, od tega na dveh s prepričljivo večino in bila na oblasti kar enajst let in pol (od maja 1979 do novembra 1990). Med svojo politično kariero je prinesla številne spremembe in imela ogromen vpliv ne le na konservativno stranko, ki jo je vodila skoraj šestnajst let, ampak tudi na laburistično stranko. Njena neomajnost jo je naredila prepoznavno po vsem svetu, njeno vodenje, politike in osebnost pa so vzbudili močnejše strasti, tako za kakor proti, kot pri kateremkoli drugem premierju v 20. stoletju (Evans 2013, 1–2). V zgodovini povojne

Britanije še ni bilo takšne vodje, kot je bila Margaret Thatcher, ki je bila po eni strani tako občudovana, a po drugi strani tako osovražena (McSmith 2013, 8. april).

Njene politične ambicije so pripeljale do tega, da je bila leta 1959 izvoljena za poslanko konservativne stranke v Finchleyju, leta 1961 pa je nastopila svojo prvo vladno službo kot ministrica za pokojnine (McSmith 2013, 8. april). Začela je kot političarka opozicije, ki je nasprotovala dotedanjemu vse bolj ranljivemu režimu in se pri tem naslanjala na močan nacionalni ponos ter zavzemala za vrnitev britanske veličine (Holmes 2010, 265).

Kariera Margaret Thatcher je najprej napredovala predvsem zato, ker je imela konservativna stranka občutek, da v svojih vrstah potrebujejo žensko, da bi bolj ugajali volivcem (Steinberg 2008, 10–11). Nato pa, ker nihče ni hotel izdati zvestobe takratnemu vodji stranke Edvardu Heathu. Heath, ki je v roku osmih mesecev izgubil dvojne volitve, je bil primoran odstopiti, konservativna stranka je namreč zelo netolerantna do volilnega poraza. Če Heath teh volitev ne bi izgubil, bi bil še naprej vodja stranke, Margaret Thatcher pa bi bila najbrž še naprej vdana in učinkovita ministrica, ki bi delala za Heathov konservatizem in ne proti njemu, do časa njegove upokojitve ali odstopa, ki bi se tako premaknil vsaj za pet let, pa bi se pojavilo veliko primernih kandidatov, da nasledijo njegovo mesto. Odhod Heathu po drugem porazu ni bil sicer nič nepričakovanega, nepričakovan pa je bil uspeh Thatcherjeve. V zadnjih mesecih Heathove administracije je postala zelo kritična do vlade, ki ji nikakor ni uspelo ustaviti gospodarskega nazadovanja, in postalo je jasno, da lahko Britanijo reši le nov radikalen pristop. Thatcherjeva je v prvem krogu glasovanja za vodjo konservativne stranke dobila 130 glasov, medtem ko jih je Heath dobil 119, kar je bil precej dober rezultat za nekoga, ki je bil relativno nepreizkušen kandidat, kot je takrat bila Margaret, kljub temu pa ji je zmanjkalo 15 % do avtomatske zmage. Sledil je drugi krog glasovanja, kjer je Margaret dobila skoraj dvakrat toliko glasov kot njen najbližji izmed štirih izzivalcev in zmagala z 18 glasovi več kot drugo uvrščeni. Prvič, ne pa tudi zadnjič, je Margaret Thatcher imela korist od zoperstavite etablirani eliti v lastni stranki (Evans 2013, 8–11). Zavedati se je treba, da je začasa, ko je Margaret postala vodja konservativne stranke leta 1975, bilo Združeno kraljestvo na robu prepada, grozil mu je popoln kolaps. Britaniji je takrat vladala šibka laburistična vlada z majhno večino, ki je predsedovala propadlemu gospodarstvu in se neuspešno spopadala s kaotičnim družbenim stanjem (Boyson in Martino 1999, 1).

Margaret Thatcher je v svoji politični kampanji leta 1979 obljubljala, da bo prestrukturirala gospodarstvo in ponujala novo upanje, vendar je podala zelo malo specifičnih izjav o ekonomski politiki, npr. o privatizaciji sploh ni bilo govora, čeprav je bilo to osnovno načelo tačerstične ekonomske politike v 80. letih. Med kampanjo je aktivno delala na tem, da bi obrzdala svojo bojevitost, in tako npr. imela učne ure govorjenja, kjer se je naučila znižati ton svojega glasu, govoriti počasneje in na splošno omehčati svoj videz. Med kampanjo se je javnosti uspela predstaviti kot nekdo, ki je strasten glede sprememb, ki bi uspele ponovno zgraditi britansko moralo, in hkrati z nogami trdno na tleh. Edina prednost na strani laburistov je bila relativno večja priljubljenost Callaghana v primerjavi s Thatcherjevo. Viden je bil kot izkušen stric, ki je že vse videl, je trden, miren, siguren in varen, torej kot nekdo, ki mu gre zaupati. Kljub temu so konservativci zmagali na splošnih volitvah leta 1979 z večino 43 sedežev, dobili so torej vsega skupaj 339 sedežev, medtem ko so jih laburisti dobili 269 (Evans 2013, 18-19). Na oblast Združenega kraljestva je prišla Margaret Thatcher.

Na mesto premierke je prišla z dobro oblikovano filozofijo, ki je temeljila na liberalni ekonomiji, minimalni vladi in naraščajoče mobilni družbi. Ta prepričanja so bila najpogosteje izražena skozi tri teme: domača gospodarska rast, Sovjetska jedrska grožnja in zavezanost konservativizmu. Državo je začela voditi v času velikih sprememb in pri tem zmeraj trdno verjela v individualno odgovornost (Holmes 2010, 264–265). Prvi problem, s katerim se je morala soočiti kot nova vodja stranke, je bil kabinet poln Heatovih privržencev, vendar jih je sčasoma uspela obvladati (McSmith 2013, 8. april). Bila je prepričana sama vase, kljub temu da so mnogi dvomili vanjo, ni hotela odstopiti od svojih političnih odločitev. Menila je, da bi, če bi se odpovedala svojim potikam oz. jih spremenila, to pomenilo katastrofo. Kakor hitro se je počutila dokaj varno, je začela iz svojega kabineta odstranjevati tiste, ki so vanjo dvomili in niso verjeli v njene ideje (Steinberg 2008, 219). Kaj kmalu je v bistvu dosegla popolno dominanco znotraj konservativne stranke, ki jo je med drugim povsem preobrazila (Evans 2013, 26). Popolno dominanco nad svojim kabinetom je imela, ker moški kolegi preprosto niso vedeli, kako se spopasti z odločno, ustrahovalno žensko, ki jim je bila hkrati politično superiorna (Steinberg 2008, 10–11).

Ko je torej Margaret leta 1979 prišla na oblast, ji je bilo jasno, da so potrebni odločni ukrepi, če zeli zaustaviti gospodarski propad Združenega kraljestva (Décosterd 2013, 57). Njeno delo je potekalo postopno, ni naredila vsega naenkrat, ampak korak za korakom, problem za

problemom, kar še posebej velja za privatizacijo in reformo trga dela. Leto za letom je počasi, a zanesljivo odvezemala vpliv sindikatom, vse dokler jih ni pripeljala nazaj pod vladavino prava (Blundell 2008, 204). Pred Thatcherjevo je bila gospodarska svoboda nekaj nezamisljivega, ljudje so bili prepričani, da je gospodarstvo nekaj, kar mora v skupno dobro usmerjati država. Gospodarska svoboda se je enačila s sebičnostjo (Moore 2014, 18. junij). Združeno kraljestvo je tako očitno bilo ujeto v napačne ekonomske teorije, ukoreninjene interesne skupine in bilo priča splošnemu odporu proti prostemu trgu, kar je povzročalo gospodarsko sklerozo, visoko nezaposlenost, inflacijo in splošno upadanje gospodarske aktivnosti. Margaret Thatcher je imela namen oz. je bila odločna to spremeniti in v tem tudi uspela. Njena prva bitka na področju makroekonomije je bil prehod iz fiskalne politike kot sredstva obvladovanja agregatnega povpraševanja k uporabi monetarne politike. Na področju davkov je bil njen cilj ponovno vzpostaviti spodbude za delo, varčevanje in vlaganje, kar je dosegla z zmanjšanjem vseh davčnih stopenj, predvsem tistih na najvišjih ravneh. Osnovna filozofija izza tega je bila, da je bolj pomembno kakor iskati enakost obnoviti spodbude. Toda zares izkazala se je v mikroekonomskih spremembah. Po borbi z inflacijo se je namreč posvetila reformam na strani ponudbe – zakonu o delovanju sindikatov, privatizaciji, deregulaciji, finančni reformi lokalne samouprave, stanovanjski politiki, korenitih davčnih spremembah itd. Zmagala je tudi v boju s sindikati, kar se smatra za enega izmed njenih najbolj pomembnih uspehov, ki ji ga priznavajo tudi njeni najbolj zagrizeni kritiki. Z zmago nad sindikati je pomembno prispevala k širjenju tržnih sil v mikroekonomiji in h krčenju vloge vlade, saj so sindikati na vlado pred tem imeli ogromen vpliv. Prav tako je krčenje neposredne vloge vlade v gospodarstvu potekalo skozi proces privatizacije, katere uspeh je bil tako velik, da so jo posnemale številne države. Z drugimi besedami, odpravila je »britansko bolezen« in ponovno zagnala britansko gospodarstvo. Kakor zaključujeta Boyson in Martino (1999, 8), lahko marsikdo kritizira posamezne podrobnosti njenega vodenja oz. delovanja, vendar ni mogoče oporekati splošnemu izjemnemu uspehu Margaret Thatcher (Boyson in Martino 1999, 8).

Rezultati javnomnenjske raziskave iz decembra leta 1981 so pokazali, da le 23 % volivcev meni, da Thatcherjeva opravlja svoje delo dobro. Nje to takrat ni niti najmanj skrbelo, prepričana je bila, da ve, kaj počne. Nato je leta 1982 prišlo do vojne za Falklandske otoke in zmaga v tej vojni je konservativni stranki bolj ali manj zagotovila zmago na naslednjih volitvah. Če bi Margaret izgubila to vojno, bi jo to uničilo, vendar je zmagala in to je še bolj

okrepilo njeno samozavest in prepričanje, da je na pravi poti. Verjela je v obstoj povezave med tem, kar je dosegla s Falklandskimi otoki, in vsem, kar je njena vlada nameravala doseči (Steinberg 2008, 221–225).

Na splošnih volitvah leta 1983 je Thatcherjeva torej pričakovano ponovno slavila, tokrat je njena stranka dobila kar 397 sedežev, laburisti pa le 209. Čemu je možno pripisati uspeh torijcev, je odvisno od več dejavnikov, npr. zelo veliko vlogo za ponovno pridobitev popularnosti vlade leta 1982–1983 je imel t. i. falklandski faktor. Veliko volivcev je namreč leta 1983 podprlo konservativce, ker so videli, da je Thatcherjeva močna vodja, ki se, kadar je potrebno, postavi za Združeno kraljestvo proti tujim agresorjem. Če je bil glavni cilj v prvi Thatcherjevi administraciji nadzor nad inflacijo, je glavni cilj druge administracije postala privatizacija. Na volitvah leta 1987 so bili laburisti ponovno poraženi, konservativna stranka je dobila 376 sedežev, laburistična stranka pa 229. Pomembno vlogo pri uspehu na teh volitvah je imel ekonomski razcvet in posledično naglo dviganje življenjskega standarda. Determiniranost Margaret Thatcher, da se drži izbrane smeri, je bila ena izmed glavnih karakteristik, s katero so jo povezovali volivci. Videna je bila kot močna vodja. Ključ pri tem je bila njena konsistentnost, npr. eden od njenih najbolj znanih citatov je »če želite, se obrnite, dama se ne bo obrnila« (Evans 2013, 27–35).

Na splošnih volitvah leta 1987 je Thatcherjeva torej osvojila še svoj tretji mandat, vendar je za časa tretjega mandata vse pogosteje prihajala v spor s svojim finančnim ministrom glede nekoliko oslabiljenega gospodarstva ter načinov, kako se je treba s tem spoprijeti. Prav tako je prihajalo do trenj z ostalimi ministri, ker je ostro nasprotovala ekonomski in politični integraciji z Evropsko skupnostjo. Sicer je pozdravljala ukrepe, kot so več konkurenčnosti, manj regulacij in prosta trgovina, vendar je hkrati močno nasprotovala velikemu transnacionalnemu birokratskemu aparatu in skrbelo jo je za britansko suverenost. Prav tako je bilo znotraj njenega kabineta veliko nasprotovanje uvedbi glavarine, za katero se je Margaret Thatcher zavzemala kljub velikemu nasprotovanju javnosti, kar je ponovno sprožilo proteste. Navsezadnje so se volivci po enajstih letih naveličali njenega stila vodenja, ki so ga dojemali vse bolj negativno. Volivci kakor tudi konservativna stranka so hoteli novo vodjo, nekoga, ki bo manj nagnjen h konfliktom in bolj usmerjen k iskanju soglasja, sprave in sodelovanja (Steinberg 2008, 232–234). Novembra 1990 se je Margaret odločila, da odstopi.

Zaradi svojega nekompromisnega vodenja je bila poimenovana železna dama (angl. *Iron Lady*) (Waldie 2013, 9. april). Thatcherjeva pa ni le pometla s socializmom, ampak je uspela spremeniti tudi miselnost laburistične stranke. Tako se je politični spekter premaknil bolj v desno, kjer je tudi ostal. Ironično je bilo to na škodo torijcev, saj se je laburistična stranka uspešno prestrukturirala v nove laburiste, kar jim je prineslo zmago na volitvah (Evans 2013, 159).

Je ženska, katere ime je postalo sinonim za svobodo in moč. Ustvarila je številne možnosti za vse posameznike v Združenem kraljestvu. Prav njeno visoko spoštovanje do sposobnosti posameznikov jo je delalo tako nestrpno do omejitev socializma. Ni spremenila samo Britanije, ampak je skupaj s svojim dragim prijateljem Ronaldom Reaganom spremenila ves svet na bolje (Murdoch 2010, 564). Zapuščina Margaret Thatcher ima nedvomno zelo daljnosežne posledice. Če strnemo njenih deset največjih dosežkov (Blundell 2008, 198):

- spopadla se je s sindikati in jih ponovno spravila pod vladavino prava;
- Britancem je pokazala koristi tržne ekonomije;
- privatizirala je podjetja v državni lasti;
- pokazala je pomen monetarizma (denarne vzdržnosti);
- milijonom ljudi je omogočila, da odkupijo javna stanovanja, v katerih so živeli;
- z načelnim, trdnim pristopom v odnosih s tujino je ponovno uveljavila Združeno kraljestvo;
- začela je proces, ki je privedel do miru v Severni Irski;
- z Ronaldom Reaganom sta porušila berlinski zid;
- prav tako je zagotovila, da so vse naslednje britanske vlade sprejele laissez-faire kapitalizem. Predvsem pa je imela močan osebni politični in moralni kompas.

Boyson in Martino (1999, 8–9) si zastavljata vprašanje, kako je uspelo Margaret Thatcher. Njenemu uspehu pripisujeta več dejavnikov:

- ideje: nedvomno je, da je k njenemu uspehu pomembno prispevala moč idej. Sama je priznala, kako pomemben navdih in intelektualen vpliv nanjo je imel Inštitut za ekonomske zadeve, za katerega je ob njihovi 30. letnici dejala, da jih je bilo na začetku le nekaj, vendar so imeli prav ter rešili Britanijo, za kar jim je zelo hvaležna;
- okoliščine: do konca 70. let se je nakopičilo ogromno dokazov, ki so jasno kazali, da centralistične javne politike ne delujejo. Vendar je tukaj pomembno poudariti, da kljub

temu niso vsi iz tega potegnili istih zaključkov – torej, da centralistične javne politike ne delujejo, kar se kaže v nasprotovanju mnogim idejam Margaret Thatcher;

- interesi: sindikati so izrabljali svojo moč in že dlje časa je bilo razvidno in jasno, da sindikati predstavljajo nevarnost svobodni družbi, vendar se pred Margaret Thatcher nihče ni drznil spopasti z njimi in jim zmanjšati moč;
- njeno vodenje: glavni element za uspeh Margaret Thatcher so bili njena osebnost, načelnost in brezkompromisno vodenje. Drznila si je narediti to, česar nihče drug ni imel poguma storiti že več desetletij: izzvati obstoječi konsenz in zakoreninjene interese ter popeljati Združeno kraljestvo v povsem novo smer.

»Vladanje Margaret Thatcher kot premierke – [dolgo] enajst let, šest mesecev in triindvajset dni – se je končalo tako nenadno in dramatično, kot se je začelo. Premierka, ki je vodila svojo stranko do treh zaporednih zmag ... [je bila] primorana zapustiti bojno polje, poražena ne s strani opozicijske stranke, ampak s strani sovragov znotraj svojih krogov« (Steinberg 2008, 237).

4.3 TAČERIZEM

Lady Thatcher je edina premierka, ki je začasa svojega življenja dobila –ism: tačerizem (angl. *Thatcherism*). Njena zapuščina obsega politike in niz prepričanj, ki še zmeraj odmevajo vse od Varšave do Santiaga in Washingtona. Bistvo tačerizma je bila močna, a hkrati zelo ekonomsko svobodna država (The Economist 2013, 13. april).

Velik vpliv na Margaret Thatcher in posledično tačerizem je imel ekonomist Fredrich A. Hayek (Evans 2013, 2). Še posebej njegova knjiga z naslovom »Pot v hlapčevstvo« (angl. *The Road to Serfdom*), ki jo je prepričala v zlo socializma. To se ni izražalo le v njenih prepričanjih, ampak tudi v njenih politikah (Steinberg 2008, 263–267). Tačerizem ni koherentna ideologija, ampak je kombinacija sintez dveh britanskih političnih tradicij: neoliberalizma na področju ekonomskih vprašanj in avtoritarnega konservativizma na področju socialnih politik. Tačerizem je pomembno povezan z neoliberalizmom, saj verjame v prosto trgovino in nizke davke ter se zavzema za osvoboditev podjetnikov in drugih »ustvarjalcev bogastva« izpod jarma državne kontrole in omejitev, kajti le tako se lahko ustvarja blaginja. Čeprav je vloga države tako minimalizirana, pa njena naloga ostaja braniti individualne in lastniške pravice. Nigel Lawson (finančni minister od leta 1983 do leta 1989)

poda definicijo tačerizma kot mešanice prostega trga, finančne discipline, trdne kontrole nad javno porabo, rezanja davkov, nacionalizma, viktorijanskih vrednot, privatizacije in ščepca populizma (Evans 2013, 2–4).

Tačerizem je močna zbirka prepričanj o sposobnosti posameznikov v politični družbi. Te ideje nikakor niso nove, vendar so uspele priti v veljavo šele z Margaret Thatcher, kar je srečno naključje prave osebe na pravem mestu ob pravem času (Boyson in Martino 1999, 1).

Hetzner tačerizem opredeli kot nekakšno kombinacijo liberalne ekonomske ideologije in konservativnega pogleda na politične spremembe (Hetzner 1999, 324). Bistvo tačerizma je tako povsem sladno z osebnim prepričanjem. Osebna prepričanja Margaret so zajemala verjetje v individualizem in samopomoč, vlogo monetarizma in idealiziranje kapitalizma 19. stoletja ter naslednje elemente (Jackson 2014, 272):

- vloga vlade mora biti spodbujanje prostega trga, omogočiti konkurenco in zagotoviti pravni okvir, ki bo to zagotavljal;
- odpor do keynesianizma in državnih intervencij, načrtovanja in nadzora zaradi strahu, da to neizogibno vodi v izgubo svobode;
- trdno prepričanje, da so trgi tisti, ki so primerni za reševanje socialnih težav, in ne država ter da je osebna izbira nad kolektivno določenimi odločitvami;
- ustanovitev trdne valute, ker to pomeni nizko inflacijo in aktivno uporabo monetarne politike ter znižanje zadolževanja v javnem sektorju;
- za doseganje temeljih, zgoraj navedenih ciljev, ni potreben le nadzor nad javnimi izdatki, ampak tudi njihovo zmanjšanje – sproščanje bremena obdavčitve in povečevanje svobode do izbire ter spodbujanje podjetniškega duha.

Kulturni bistvi tačerizma sta bili, da se ljudje sami postavijo na noge, in zamenjava odvisnosti s podjetniško kulturo (Evans 2013, 154). Vodila je iz srca in njene odločitve so poosebljale njeno ideologijo. Temelj tačerizma je zakoreninjen v njenih prepričanjih o tem, kakšen stil vodenja je potreben za rešitev države iz gospodarskega zloma in za ohranitev svoboščin britanskih ljudi. Kadar vodiš iz srca, si hitro ustvariš prijatelje, a še hitreje srdite sovražnike. Vsaj toliko ljudi, kot jo je oboževalo, jo je tudi sovražilo, a Margaret Thatcher je imela pogum, da ji ni bilo mar za priljubljenost in je raje delovala v skladu s tem, kar je mislila, da je prav (Brunner 2013, maj).

5 ANALIZA STILA VODENJA MARGARET THATCHER

V tem delu naloge bomo odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kakšen stil vodenja je imela Margaret Thatcher. Da lahko odgovorimo na to vprašanje, je najprej treba sploh vedeti, v kaj je Margaret Thatcher verjela. Verjela je v individualne pravice, še posebej na ekonomskem področju; trdno, neomajno, včasih avtoritarno vodenje; nizke stopnje dohodnine; nasprotovanje sindikalizmu; preprostost, brezpogojnost, patriotizem (Evans 2013, 3). Margaret je iz sebe ustvarila ikonično vodjo. Čeprav je razjezila veliko svojih tujih, predvsem zahodnoevropskih kolegov, so jo ti v veliki večini, proti svoji volji, pa vendar, spoštovali. Njena slika še danes ostaja kot močna, uspešna vodja, ki je obrnila Britanijo, pri čemer je njena osebna dominanca nesporna. Evans torej ne dvomi v njeno uspešnost in v to, da je rešila Britanijo, pa vendar kritično dodaja k njenemu stilu vodenja naslednji komentar: »Kljub svojemu pogumu, vztrajnosti in izrednih – čeprav le redko subtilnih – vodstvenih sposobnosti je ostala ujetnica svojih lastnih prepričanj in surove neoliberalne ideologije« (Evans 2013, 174).

Še kot vodja opozicije na poti, da postane premierka, je Thatcherjeva dala volivcem vedeti, kakšna vodja je, z naslednjimi besedami: »Če imate sporočilo, mi ga oznanite. Sem iz lastnih prepričanj izhajajoča političarka (angl. *conviction politician*). Preroki stare zaveze niso rekli »bratje, želim soglasje«, rekli so 'to je moja vera in vizija'. To je tisto, v kar strastno verjamem. Če v to verjamete tudi vi, pridete z menoj« (Thatcher 1995, 448). Jasno je dala vedeti od začetka tudi, zakaj ne verjame v socializem: »Še dalje bom kritizirala socializem in nasprotovala socializmu, ker je slab za Britanijo – in Britanija in socializem nista ena in ista stvar. To je laburistična vlada, ki nam je prinesla rekordno [visoko] obdavčitev v času miru. Oni imajo običajno socialistično bolezen – njim slej kot prej zmanjka denarja drugih ljudi« (Thatcher 1975, 10. oktober).

Osebne karakteristike Margaret Thatcher kažejo na to, da je imela ekspanzionističen stil vodenja (angl. *expansionist leadership style*). Voditelje s tovrstno usmerjenostjo v politiki zanimajo predvsem njihov razpon nadzora nad ljudmi, viri in geografskim prostorom; imetje prevlade; imperij; vplivnost in hegemonija, vse to je del njihovega pogleda na svet. Za svoje posebne interese se borijo in se popolnoma identificirajo s svojimi cilje do mere, da so zavoljo njih pripravljeni izgubiti položaj, saj verjamejo, da je to, za čemer stojijo, prav. Njihovo

stališče prevladuje, ker menijo da vedo, kaj je najboljše za vse vpletene (Kaarbo in Hermann 1998, 250). Omenjene stvari se kažejo v naslednjih citatih: »Ni mi mar, koliko moji ministri govorijo, vse dokler naredijo tako, kot jim rečem« (Jay 2012). »Sem izjemno potrpežljiva, na koncu zmeraj najdem pot do tega, kar želim« (Daily Mail 2013, 8. april). Ekspanziven stil vodenja se pri Margaret Thatcher kaže v politikah, ki jih je spravila skozi parlament. Bila je npr. zainteresirana za povečanje obrambnih izdatkov, bila borbena pri spodbujanju skrbi Združenega kraljestva v Evropski skupnosti in se agresivno odzvala na argentinsko invazijo Falklandskih otokov. Domači tečerizem je bil usmerjen na prostotržno filozofijo, tačerizem v zunanji politiki pa na ponovno uveljavitev britanskega nacionalnega interesa in vpliva (Kaarbo in Hermann 1998, 250).

Thatcherjeva si je skozi svoje delovanje ustvarila politično okolje, v katerem je lahko bila samozavestna in neposredna. Zanj je značilna velika usmerjenost na zunanjo politiko, čeprav se je sicer zelo ukvarjala z domačo gospodarsko reformo, je glavni fokus bil zmeraj na zavezi, da bo Britanijo ponovno naredila veličastno v svetovnem merilu in bila zelo predana njenemu posebnemu odnosu z ZDA in še posebej predsedniku Ronaldu Reaganu. Bila je tudi usmerjena na reševanje problemov, kadar se drugi z njo niso strinjali, je »potiskala« svoje mnenje naprej, imela raje neodvisne vire informacij in zagotovljene lastne interpretacije dogodkov ter v procese odločevanja vključevala tiste, za katere je bilo verjetno, da podpirajo njihova stališča. Bila je predvsem ogromna zagovornica svojih stališč in uživala v zmagovanju. Svoja mnenja je zmeraj navedla na začetku sej kabineta in prekinjala ministre, kadar se z njimi ni strinjala, ter sicer dominirala na sejah. Rada je sodelovala pri upravljanju informacij in bila poznana po tem, da je preverjala svoje ministre. Vedno je bila pripravljena izzvati politično okolje, v katerem se je znašla, z namenom doseči določene politične cilje, ki so se ji zdeli pomembni. Politika je zanj predstavljala reševanje problemov znotraj določene ideologije in načrta. Bila je zelo politično usmerjena, pri čemer ji je bil njen vidik važnejši kakor ohranjanje enotnosti stranke ali uživanje mirnega življenja, kar kaže na njeno potrebo po biti odgovoren in imeti kontrolo nad dogajanjem. Njeni interesi so bili prevzeti odgovornost za politični sistem in mu dominirati, oblikovati namesto biti oblikovan s strani političnega okolja ter izkoristiti možnosti svojega vpliva. Na politične ovire je gledala raje kot na nevšečnosti kakor omejitve njenega delovanja (Kaarbo in Hermann 1998, 251–253).

Klasifikacija stila vodenja Margaret Thatcher po Kaarbo (2001, 92):

- 1) interesno področje: zunanja politika;
- 2) izkušnost v zunanji politiki: nizka;
- 3) motivacija za vodenje: visoka usmerjenost na cilje;
- 4) strategija za obvladovanje konfliktov: zagovarjanje lastnega stališča;
- 5) strategija za upravljanje informacij: neodvisni viri;
- 6) strategija za upravljanje stranke: tekmovalnost.

»Nisem političarka konsenza. Sem iz lastnih prepričanj izhajajoča političarka« (Fidelman, 2013, 10. april). Celotna politična kariera Thatcherjeve je bila predvsem oblikovana glede na njena lastna prepričanja, kar pomeni, da se je zavzemala in vladala s poudarkom na svoji ideologiji, ne glede na ceno. Tisti politiki, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, po navadi obljublajo močno, odločno vodstvo. Vodje, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, lahko, če so na pravem mestu ob pravem času, povzdignejo svojo stranko na oblast, vendar imajo tudi oni svoje omejitve (Wilson 2012, 3. februar). Prav zaradi svojih vodstvenih sposobnosti je bila Margaret večino časa svojega premierstva zelo spoštovana celo s strani tistih, ki se z njenimi politikami niso strinjali. Sykes ugotavlja tudi, da je Thatcherjevo tako kot večino drugih voditeljev, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, zanimalo predvsem naslednje: 1) pospeševanje njene družbene filozofije in političnih prepričanj namesto kovanja status quo soglasja, 2) raje voditi javno mnenje kakor mu slediti in 3) delovati kot populistični vodja, ki se močno opira na medije z namenom neposrednega širjenja svoje družbene filozofije in političnih stališč na ljudi. Vodje, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, so pomembno vezani na retorično vodenje in javno naslavljanje. Za populistične vodje ni nujno, da izhajajo iz lastnih prepričanj, medtem ko so za tiste vodje, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, populistični apeli nujni, ker ti krepijo njihovo medijsko pokritost (Sykes 2000, 223–255). Thatcherjeva ni nikoli poskušala ugajati vsem, kot to počne večina politikov danes. Rekla je: »To je tisto, v kar verjamem, ali ste z menoj ali pa ste proti meni.« Spominjali se je ne bomo le kot političarke, ki je izhajala iz lastnih prepričanj, ampak tudi kot nekoga, ki je stal za svojimi prepričanji tudi začasno, ko je bila predsednica vlade, za razliko od vseh njenih predhodnikov in naslednikov (De Montfort University News 2013, 8. april). Tudi Young meni, da je bila ena izmed njenih največjih vrlin prav to, da ji ni bilo mar, ali ugaja ljudem. Takšen političen stil dandanes v svetu, kjer so vse bolj pomembne javnomnenjske raziskave, svetovanje, politično upravljanje, fokusne skupine, ki kažejo, kaj mora neka stranka ali politik delati oz. govoriti, da bo priljubljen, skorajda ne

obstaja več. Retrospektivno gledano, je bila Margaret brez dvoma političarka, ki je izhajala iz lastnih prepričanj (Young 2013, 11. april). Stvar, ki loči prava prepričanja od tistih zaigranih, je v tem, da so prava prepričanja konsistentna. Če v nekaj verjameš dovolj močno do te mere, da si zato pripravljen postaviti na kocko svojo politično kariero, potem za tem načelom stojiš, četudi zaradi tega tvegaš nepopularnost ali napadenost – to je bistvo prepričanja (Daley 2013, 20. april). »Razumela je, da pri vodenju ne gre za titule, slike ali poziranje. Pravo vodenje pomeni pristnost, postaviti se za svoja načela, tudi (morda še posebej) v luči močne opozicije« (Duncan 2013, 8. april).

Da je bila političarka, ki je izhajala iz lastnih prepričanj, so nam potrdili tudi naši intervjuvanci. Dr. Nigel Ashford meni: »Margaret Thatcher je bila izvoljena predvsem zato, ker je bila v tistem času edina, ki je imela ideje in bila zelo odločna« (Ashford 2015). Dr. Stephen Davies potrjuje njen iz lastnih prepričanj izhajajoč stil vodenja z naslednjimi besedami: »Njeno vodenje je bilo skladno z njenimi načeli. Imela je močna prepričanja in ideje ter se za njih tudi jasno zavzemala. Vsakdo je vedel, kaj je njeno stališče in v kar verjame. Njene politike so zmeraj izhajale iz njenih prepričanj, pri čemer je ni zanimalo, kako popularne oz. nepopularne bodo te politike« (Davies 2015). Steve Baker pa dodaja, da je bila Margaret izjemna predvsem zato, »ker je bila ena izmed tistih redkih politikov, ki imajo najprej prepričanje in si šele nato okoli svojega prepričanja izgradijo podporo, medtem ko je (danes) večina politikov takšnih, da si najprej zagotovijo podporo in šele nato glede na podporo izgradijo prepričanja« (Baker 2015).

Vztrajala je pri tem, da ima ona »zdravilo« za tegobe, ki pestijo Združeno kraljestvo (Sykes 2009, 223). Na katastrofalno stanje, v katerem se je Združeno kraljestvo nahajalo pred prihodom Thatcherjeve, sta nas opozorila tudi sogovornika, Steve Baker z naslednjimi besedami: »Zavedati se moremo, kakšni časi so bili, ko je prišla na oblast in s kom se je morala boriti [sindikati]« (Baker 2015), in dr. Nigel Ashford z besedami: »V času, ko je Margaret Thatcher prišla na oblast, je bila Britanija v globoki krizi, ki ji ni in ni bilo videti kraja« in »Marsikdo danes si ne zna predstavljati, v kakšnem stanju je bila Britanija pred Margaret Thatcher – v katastrofalnem« (Ashford 2015).

Svojo družbeno filozofijo je opisovala v zelo močatem stilu, pri čemer je izrazito hvalila vrline individualizma in bila ostra proti komunizmu (Sykes 2009, 223). »Naj nikoli ne

pozabimo te fundamentalne resnice: država nima drugega vira denarja kot denarja, ki ga ljudje sami zaslužijo. Če hoče država več trošiti, lahko to naredi le tako, da si sposoja vaše prihranke ali da vas bolj obdavči. Razmišljanje, da bo plačal nekdo drug, ni dobro – ta drug si ti. Ne obstaja nič takega kot javni denar, je samo davkoplačevalski denar« (Thatcher 1983, 14. oktober).

Mnogi ostali politiki bi že zdavnaj bili pripravljeni skleniti sporazum, vendar Margaret Thatcher ni bila takšna. Ona je bila odločna. Njen iz lastnih prepričanj izhajajoč stil vodenja pa se je kasneje izkazal kot problematičen in zanj zelo uničevalen. Na koncu je njena rezka naravnost odtujila marsikoga od njenih najpomembnejših zaveznikov, s katerimi je leta sodelovala in so ji pomagali pri pripravi revolucije – tačerizma. Prepričani so bili, da mora Združeno kraljestvo ostati znotraj Evropske skupnosti in jo od znotraj pomaga oblikovati, namesto da jo napada od zunaj. Toda Margaret jih ni poslušala in bila je vse bolj in bolj prepričana sama vase in v lastna mnenja ter se tako vse bolj in bolj izolirala od ostalih. Nato je začela poniževati že tiste, ki so ji bili najbližji, in tako rekoč postala razdiralna figura tako na ravni nacionalnih politik kot tudi v lastni stranki. Počasi so jo začeli zapuščati najtesnejši sodelavci, med njimi tudi Geoffrey Howe, ki je ob njeni strani stal kar deset let, ker ni mogel več prenašati njenega gospodovalnega vodenja (Yergin in Stanislaw 1998, 105–113). Da je postala vse bolj prepričana sama vase, nam je potrdil tudi dr. Nigel Ashford: »Vse dlje kot je bila na oblasti, je bila vse manj pripravljena poslušati druge in njihove nasvete ter bila vse bolj in bolj prepričana v svoj edini prav. To je verjetno posledica tega, da je na začetku njene kariere kot premierke le malo kdo verjel, da bodo njeni ukrepi zares uspeli, in ko se je izkazalo, da so, je dobila občutek, da ve, kar dela, do te mere, da je izgubila občutek« (Ashford 2015).

V kontekstu razdrobljenega javnega mnenja vodja kot sledilec išče center, ki več ne obstaja, kar je jasno iracionalna strategija. Racionalna odločitev v takšnem okolju je prevzeti vodilno vlogo in sprožiti spremembe, kakor je to storila Margaret. Kaže se, da je v angleškem svetu za uspeh potreben agresiven in neodvisen pristop k vodenju (Sykes 2009, 224). Margaret Thatcher je bila torej predvsem vodja, ki je izhajala iz lastnih prepričanj in ni iskala centra. Imela je pogum, prepričanja, odločnost in moč volje. Bila je oboje, ljubljena in osovražena ter pustila svoj pečat (Boyson in Martino 1999, 4). To, da je bila tako ljubljena ali tako osovražena, je v veliki meri tudi rezultat njene osebnosti. Imela je zelo dominantno osebnost

in je klasičen primer odločnosti in neomajnosti. Že kot majhna deklica je imela močna prepričanja in zanimanje za politiko. Kombinacija njene dominantne osebnosti v povezavi z njeno strastjo za politiko je bila pomemben zagon za njeno kasnejšo politično kariero (Steinberg 2008, 239–241).

Osebnost vodje kot premiera je zelo pomembna oz. celo pomembnejša kakor dolžnosti in odgovornost položaja. Z drugimi besedami, osebnost vodje je večja kakor moč njegove usmeritve (McAllister 2013, 74). V 80. je bila Thatcherjeva sicer nepriljubljena, vendar zelo spoštovana kot vodja (Theakston 2011, 97). Kakor ugotavlja Mattison, se odnos do vodenja s časom spreminja in atributi, kot so empatija, postajajo vse bolj pomembni. Je danes mogoče, da je nek politik uspešen, kljub temu da ne vzbuja določene stopnje topline. Mattison pravi, da ne (Mattison v Theakston 2011, 97). Tako meni tudi Wilson, ki pravi, da ni dvoma o tem, da je bila Margaret Thatcher močna, inovativna vodja, katere kontroverzna zapuščina živi naprej. Njena neizprosna predanost konservativnim vrednotam ji je prinesla tako vzpon kakor tudi padec, ki je bil posledica vse večjega razkola med njo, Britanci in lastno stranko (Wilson 2012, 3. februar). O primernosti stila vodenja v nekriznih časih, kot ga je imela Margaret Thatcher, se sprašuje tudi naš sogovornik dr. Nigel Ashford:

Kadar je govora o stilu vodenja Margaret Thatcher, se nedvomno poraja vprašanje, kdaj je stil, kot ga je imela Margaret Thatcher, primeren. Je primeren v času, ko ni krize? Namreč v času, ko je Margaret Thatcher prišla na oblast, je bila Britanija v globoki krizi, kateri ni in ni bilo videti kraja. In Margaret Thatcher je bila izvoljena predvsem zato, ker je bila v tistem času edina, ki je imela ideje in bila zelo odločna. In nedvomno je uspela narediti ogromne spremembe, marsikdo danes si ne zna predstavljati, v kakšnem stanju je bila Britanija pred Margaret Thatcher – v katastrofalnem. Njen stil vodenja se je torej odlično odnesel v kriznih časih, vprašanje je, če je bil isti stil vodenja primeren v časih, ki so sledili. Najverjetneje ne moreš isto voditi neko državo v času krize in v času, ko ni krize (Ashford 2015).

Močno vodstvo je namenjeno predvsem korenitim političnim spremembam in je zato tvegana politična strategija. Thatcherjeva je bila močna vodja, kar je bila kombinacija posebnih okoliščin in njene osebnosti (Errington 2008, 220). Čeprav je Margaret Thatcher danes videna kot močna vodja, to ni bilo tako vse do falklandske vojne. S svojo odločitvijo, da pošlje čete

na Falklandske otoke, je tvegala, čeprav so odločitvi nasprotovale tako elite kot tudi javno mnenje. Njena odločitev se je izkazala za pravilno, zmagala je vojno in pridobila avtoriteto. Če želiš biti močan vodja, ni dovolj, da narediš pravo stvar, ampak mora prava stvar biti narejena navkljub nasprotovanju javnosti. Kako nekega vodjo dojemamo kot močnega, velikega in avtoritativnega, je odvisno od razmerja med njihovimi stališči in stališči družbe ter kako pogosto se stališče vodje izkaže za pravilno. Močne vodje pa pogosto doživijo padec, ker začnejo verjeti v to, kako jih dojemajo, oz. v mite o njih in pozabljajo na pomene koalicij, ki so tvorjene, da bi jim pomagale pri njihovem močnem videzu (Dowding 2008, 99–100). Da je bila Margaret vodja, ki je ni skrbelo nasprotovanje jasnosti, potrjuje tudi naš sogovornik dr. Madsen Pirie: »Glede na moje izkušnje z njo lahko rečem, da je bila samozavestna vodja. Naj povem eno anekdoto, ki je nastala začasa, ko smo se pripravljali na privatizacijo električne industrije. Eden izmed njenih ministrov jo je opozoril na to, da temu nasprotuje 92 % javnosti, na kar mu je Margaret odgovorila, da ne bodo več nasprotovali, ko bodo videli, da deluje« (Pirie 2015).

Margaret Thatcher lahko opišemo tudi kot avtoritarno vodjo. Za avtoritarne vodje so značilni: jasna usmeritev, nič oz. malo vložka javnosti, jasna ločnica vodja-javnost in malo časa za skupinske odločitve. Avtokratični vodje so nagnjeni k nadzоровanju drugih in si prizadevajo za moč in oblast (ironladyleadership.wikispaces.com 2015). Avtoritarni stil vodenja Margaret Thatcher je prispeval k njenim velikim premierskim odločitvam na naslednje načine: njena odločnost je bila tista, ki ji je omogočila določiti in doseči cilje; vzpostavljanje močnih političnih odnosov oz. povezav, še posebej z Ronaldom Reaganom; samozavest in zaupanje v svoje ideje, kar pomeni, da je vlado vodila glede na lastna prepričanja (Informa Australia 2013, 25. november). Avtoritarne vodje kot Margaret Thatcher so znani po tem, da je njihov stil »naredi, kot sem rekel« in so nejevoljni, do tistih, ki se ne strinjajo oz. oporekajo. Občudovanja vredna pa je njihova zmožnost, da uspejo izpeljati stvari (kljub nestrinjanju) (Greenhead 2009, 20. februar). »Če želiš, da te hvalijo, da si odločni politični vodja, potem moreš biti pripravljen biti odločni vodja. Margaret Thatcher pooseblja ta aksiom« (Evans 2013, 10. april). Ko jo je ruska poročevalska agencija označila za železno damo, je ta vzdevek vzela z navdušenjem in dejala, da je to največji kompliment, ki so ji ga lahko dali. Ob drugi priložnosti je dejala: »Rusi so mi dali vzdevek železna dama in imeli so prav. Britanija namreč potrebuje železno damo.« Bila je ponosna, da so ji pripisovali značilnosti, kot so tekmovalnost, militantna trdoglavost, bojevitost, dominantnost in usmerjenost k moči

(Steinberg 2008, 244). Margaret Thatcher je dokazala, da se lahko močno vodstvo obnese (Fidelman 2013, 10. april).

Ena izmed njenih pomembnejših političnih motivacij je bila moč. Dominirala je vse okoli sebe z namenom, da pokaže svojo moč in kontrolo. To je počela do te mere, da so jo njeni kolegi videli kot najbolj odločno in ukazovalno vodjo, ki so ga kadarkoli poznali. Jasno jim je dala vedeti, da je političarka, ki izhaja iz lastnih prepričanj, in da so za njo notranji argumenti zgubljanje časa, kajti njena prepričanja so pred mnenji vseh ostalih. Zahtevala je neomajno podporo in poslušnost svojih ministrov, na kar kaže tudi podatek, da je v devetih letih svojega vladanja obdržala samo tri ministre, ki so bili z njo od začetka. Kot premierka je bila tako dominantna, da je želela imeti pod kontrolo vse, tudi najmanjše detajle delovanja svoje vlade, kar je vzbujalo skrb v njenih najbližjih sodelavcih, saj se je včasih obnašala kot otrok, ki vse ve. Na tovrstne kritike je odgovarjala: »Sem, kdo sem. Da, močno verjamem v določene stvari. Da, moj stil vodenja je zagrizen. Da, verjamem, da lahko druge ljudi prepričam, da je to, v kar verjamem, tisto, čemur morejo slediti. Sem že prestara, da bi se spremenila. Vzamete me takšno, kot sem, ali me pustite« (Thatcher v Steinberg 2008). Imela je močno politično agendo – niz pogledov in prioritet, ki so bili izključno njeni in ne vladni ali od stranke. Prizadevala si je za spremembe na veliko področjih – od davčne politike, privatizacije, javne porabe in države blaginje do odnosov s Sovjetsko zvezo. Jasno je izrazila: »V politiki sem samo zato, da naredim stvari«, pri čemer je bila stvar, ki si jo je najbolj želela spremeniti, ekonomska politika. Za njo je bila politika predvsem implementacija zelenih ciljev ali z njenimi besedami: »Na oblast sem prišla z enim namenom: da spremenim Britanijo iz odvisne v samostojno družbo; iz daj-mi v naredi-sam narod; v vstani-in-pojdi namesto sedi-in-čakaj Britanijo« (Thatcher v Steinberg 2008). Njen stil vodenja kabineta je bil avtoritaren, saj je bil zgrajen na dominaciji. Ko se je v kabinetu razglabljalo o problemih, je Thatcherjeva bila prva, ki je imela besedo, in takoj je jasno dala vedeti v svojem avtoritarnem in dominantnem glasu, kaj je tisto, kar pričakuje, da bodo njeni ministri podprli (Steinberg 2008, 268–278). Kot vodja je od tistih okoli nje vedno pričakovala izjemno veliko. Prav tako je okoli sebe zmeraj rada imela veliko inteligentnih in predanih ljudi, od katerih je črpala ideje, npr. še posebno blizu si je bila z Inštitutom za ekonomske zadeve (Blundell 2008, 199–202).

Za Margaret Thatcher je prav tako značilen karizmatični stil vodenja. Karizmatični voditelji se predvsem pojavljajo v času kriz in kadar vodijo, vsaj začasno, vodijo mimo sveta

vsakdanjega življenja in vsakdanje rutine (Takala v Masciulli in drugi 2009, 9). Glavne značilnosti karizmatičnih vodij so samozavest, močna vizija in sposobnost artikulacije te vizije ter pripravljenost narediti radikalne spremembe (ironladyleadership.wikispaces.com 2015). Imela je politično karizmo, za karizmo pa je značilna posebna vrsta vodenja, kjer je nek vodja sposoben uveljavljati neizmerno osebno avtoriteto nad stranko ali množicami ter hkrati opraviti korenito preobrazbo ustaljenega institucionalnega reda. Karizmatični vodja je tako nasprotje običajnega demokratičnega vodje, saj se pri teh načeloma kolektivno sprejema odločitve, oblast je neosebna in pri spremembah iščejo sredinske poti, kar pri karizmatičnih vodjah ne pride v poštev (Pappas 2013, 27. junij). Thatcherjeva naj bi komaj da kaj bila populistična, ukvarjala se je predvsem s filozofijo vlade, a bila je zelo karizmatična za določeni del prebivalstva (Cotta 2008, 23–24). Teorija karizmatičnega vodenja opisuje, kaj lahko pričakujemo tako od vodij kakor tudi od privržencev. Karizmatični stil vodenja je sicer prepoznaven stil vodenja, vendar manj otipljiv od drugih stilov vodenja, kar je najverjetneje povezano z neposrednim opredeljevanjem karizme pri posamezniku, kadar proučujemo le posameznika (Bell 2013, 66). Haner prav tako dodaja, da je bila Margaret karizmatična vodja, saj je bila zelo dobra v komunikaciji, svoje vizije pa je privržencem sporočala jasno in jedrnato (Haner 2013, 16. julij).

Zanjo je značilno tudi transformacijsko vodenje – bila je vodja z vizijo po spremembah. Za transformacijske vodje je značilno, da imajo sposobnost implementirati svoje ideje in da javnost prepričajo v svoje ideje in njihovo implementacijo. »Jo ljubiš ali jo sovražiš, Margaret Thatcher je bila učinkovita.« Njena prva velika sprememba je bila oživitev britanske ekonomije prek deregulacije gospodarstva, zmanjšanja vladne porabe in končanja mnogih vladnih subvencij. Druga ogromna sprememba je bil zlom moči sindikatov, ki so do takrat diktirali gospodarstvu z narekovanjem plač in s stavkami ter Britaniji tako onemogočali, da bi bila konkurenčna na svetovnem trgu. Margaret je bila figura, ki je razdvajala, kljub temu pa ni dvoma o tem, da je Združeno kraljestvo preoblikovala v tržno usmerjeno gospodarstvo in mu povrnila globalno moč. Tudi ko so se leta 1994 na oblast vrnili laburisti pod vodstvom Tonyja Blaira, so obdržali njene osnovne ekonomske in globalne politike (Mercer in Gaines Mercer 2013, 16. april). Tudi Haner je mnenja, da je bila transformacijski vodja. Transformacijski vodje imajo namreč sposobnost pritegniti privržence s svojimi vrednotami, uporabiti znajo tudi močno družbeno in duhovno motivacijo za spodbujanje privržencev k delovanju ter se zanašajo na svoje vodstvene sposobnosti za dosego svoje vizije (Haner 2013, 16. julij).

John Hoskyns, ki je bil vodja njene enote za javne politike leta 1981, ji je povedal o njenem stilu vodenja, da ji manjka upravljaljskih sposobnosti in da je njeno celotno vodenje napačno. Ustrahovala naj bi šibkejšje kolege, jih kritizirala drug pred drugim in pred njihovimi uradniki. Zabrusil ji je tudi, da zlorablja položaj. Bila naj bi skopa s pohvalami in krivila druge, kadar se nekaj ni izšlo. Korenito bi torej morala spremeniti svoj stil, tako da bi svojim kolegom vplivala samozavest namesto strahu. Glede na povedano najverjetneje ni nenavadno, da je bil Hoskyns v roku enega leta odstavljen, njegove besede pa so se v letu 1990 kljub temu izkazale kot preroške (Eunson 2013, 6. junij).

Tabela 5.1: Kategorije stila vodenja Margaret Thatcher

GROZD A: OSEBNI STIL	
I.	MOTIVACIJA (skupno število dokazov v tej kategoriji: 695)
a)	Pragmatizem (141).....20,3 %
b)	Osebna potrditev (18).....2,6 %
c)	Ideologija (382).....55,0 %
d)	Moč (154).....22,1 %
II.	USMERJENOST K NALOGAM (skupno število dokazov v tej kategoriji: 177)
a)	Proces (10).....5,6 %
b)	Cilj (167).....94,4 %
III.	INVESTICIJA V DELOVNO USPEŠNOST (skupno število dokazov v tej kategoriji: 219)
a)	Odvisna od okoliščin (6).....2,8 %
b)	Neutrudnost (213).....97,2 %
GROZD B: MENEDŽERSKI STIL	
IV.	MENEDŽERSKA STRATEGIJA KABINETA (skupno število dokazov v tej kategoriji: 324)
a)	Nevpletenost (5).....1,5 %
b)	Gradnja soglasja (22).....6,8 %
c)	Arbiter (23).....7,1 %
d)	Zagovornik (avtoritativen/ukazovalen) (274).....84,6 %
V.	INFORMACIJSKA MENEDŽERSKA STRATEGIJA (skupno število dokazov v tej kategoriji: 531)
1.	Stopnja vpletenosti (260)
a)	Nizka (13).....5 %
b)	Visoka (247).....95 %
2.	Viri (271)
a)	Vladni (93).....34,4 %
b)	Neodvisni (178).....65,7 %

GROZD C: STIL MEDOSEBNIH ODNOSOV

VI.	ODNOSI Z OSEBJEM (skupno število dokazov v tej kategoriji: 207)
1.)	Stopnja vpletenosti (80)
a)	Nizka (0).....0 %
b)	Visoka (80).....100%
2.)	Tip vpletenosti (127)
a)	Kolegialen/prizadevajoč (31).....24,4 %
b)	Vljuden/formalen (25).....19,7 %
c)	Iskanje pozornosti/privlačnost (10).....7,8 %
d)	Zahtevajoč/dominanten (56).....44,1 %
e)	Manipulativen/izkoriščajoč (5).....3,9 %
VII.	ODNOSI S STRANKO (skupno število dokazov v tej kategoriji: 233)
1.	<i>Caucus</i> (186)
a)	Nevpletenost (3).....1,6 %
b)	Sodelovanje/harmoničnost (13).....7,0 %
c)	Tekmovalnost/ukazovalnost (150).....80,6 %
d)	Kontroliranje/ukazovalnost (20).....10,8 %
2.	Organizacija zunajparlamentarne stranke (skupno število dokazov v tej kategoriji: 47)
a)	Nevpletenost (0).....0 %
b)	Sodelovanje/harmoničnost (22).....46,8 %
c)	Tekmovalnost/ukazovalnost (23).....49,9 %
d)	Kontroliranje/ukazovalnost (2).....4,2 %
VIII.	ODNOSI Z OPOZICIJSKO STRANKO (skupno število dokazov v tej kategoriji: 132)
a)	Nevpletenost (1).....0,7 %
b)	Sodelovanje/harmoničnost (4).....3,0 %
c)	Tekmovalnost/ukazovalnost (100).....75,8 %
d)	Kontroliranje/ukazovalnost (27).....20,5 %
IX.	ODNOSI Z MEDIJI (skupno število dokazov v tej kategoriji: 265)
a)	Odprti (209).....78,8 %
b)	Zaprti (56).....21,2 %
X.	ODNOSI Z JAVNOSTJO (skupno število dokazov v tej kategoriji: 106)
a)	Aktivni (97).....91,5 %
b)	Pasivni (9).....8,5 %

Vir: Steinberg (2008, 265–266).

Teoretični okvir za proučevanje stila vodenja Margaret Thatcher, ki v grozdu A najprej raziskuje njeno motivacijo, usmerjenost k nalogam in njeno naložbo v izvajanje dolžnosti; v grozdu B raziskuje njen menedžerski stil, in sicer njeno strategijo za upravljanje kabineta in

strategijo pridobivanja informacij; in nazadnje v grozdu C proučuje njene medosebne odnose z raznoraznimi akterji (Steinberg 2008, 264). Če strnemo, so ugotovitve Steinbergove naslednje – grozd A: motivacija Margaret Thatcher je predvsem njena ideologija in usmerjena je k doseganju zastavljenih ciljev; grozd B: njena menedžerska strategija upravljanja kabineta je avtoritarna/ukazovalna, informacijska menedžerska strategija pa vključuje visoko stopnjo vpletenosti in kaže na to, da je raje posegala po neodvisnih virih; grozd C: kar se tiče odnosa z osebjem, je za Margaret Thatcher značilna visoka vpletenost, tip vpletenosti pa je zahtevajoč/dominanten. Za odnose z lasno stranko kakor tudi opozicijsko stranko sta značilni tekmovalnost in ukazovalnost. Z mediji je imela odprt odnos, za odnose z javnostjo pa je značilen aktiven odnos.

6 SKLEP

Margaret Thatcher je dosegla številne visoko profilne politične uspehe. Zmagala je na treh zaporednih splošnih volitvah, na dveh s prepričljivo večino. Dobršni del 80. let je imela skoraj popoln nadzor nad konservativno stranko in bila veliko bolj uspešna kot njeni predhodniki pri uvajanju menedžerskih praks pri izrazito spremembam nenaklonjenih javnih uslužbencih. Uspešno je skozi parlament uresničila privatizacijo, vendar še dandanes ostaja sporno, koliko je ta privatizacija prispevala k blaginji Britanije. Nedvomno je v red spravila tudi premočna sindikalistična gibanja, kar v očeh njenih privrženecv ostaja eden od najpomembnejših dosežkov (Evans 2013, 171). Kljub vsem političnim uspehom pa splošen vtis o delovanju Thatcherjeve za mnoge ostaja negativen. Očita se ji, da je dajala prevelik poudarek na ekonomiko ponudbene strani, monetarizem in privatizacijo, premalo pa na potrebo po socialni koheziji. Čeprav ji prizna številne uspehe, Evans kritično zaključuje: »Navkljub ali pa morda prav zaradi njenih izjemnih političnih zmag je Britanija pod njenim okriljem postala bolj grabežljiva, pohlepna, zlagana in zlobna družba in takšna tudi ostala.« Dodaja še, da močno vodstvo ni nujno dobro vodstvo. Margaret Thatcher pa je po njegovem delno odgovorna za moralno poslabšanje in številne bistvene pomanjkljivosti Britanije v poznem 20. in začetku 21. stoletja (Evans 2013, 172–174). Kakorkoli že, kot pravi Blundell: »Vpliv Margaret Thatcher je povsod« (Blundell 2008, 205).

V diplomskem delu smo se ukvarjali s stili vodenja v povezavi s politično kariero Margaret Thatcher in prišli do ugotovitev, s katerimi tudi odgovarjamo na zastavljeno raziskovalno vprašanje, kakšen stil vodenja je imela Margaret Thatcher.

Za Margaret Thatcher je značilno predvsem vodenje, pri katerem vodja izhaja iz lastnih prepričanj. Takšne vodje odlikujejo izjemna odločnost, vztrajnost, pogum, samozavest, prepričanost vase, volja in neomajno sledenje svojim idejam. Vedo, v kar verjamejo, za tem stojijo in se za dosego tega tudi neomajno borijo. Ne iščejo popularnosti in se ne bojijo javnega mnenja. Margaret Thatcher je bila nedvomno prav takšna. Nevarnost takšnega stila vodenja je, da lahko samozavest kaj hitro preraste v aroganco in prepričanost v pravilnost lastnih idej do neposlušnosti in precenjevanja samega sebe.

Margaret Thatcher je bila tudi avtoritarna vodja, katere usmeritve so bile jasne. Prizadevala si je za oblast in moč ter bila nagnjena k nadzorovanju drugih. Hotela je imeti svoj prav, kar je znala tudi pokazati. Odločitve je najraje sprejemala sama v ozkem krogu ljudi in ni namenjala časa skupnim odločitvam. Vse pomembne odločitve so torej bile praktično v celoti v njenih rokah. Prednosti takšnega vodenja so, da so lahko odločitve sprejete hipoma, slabost pa je predvsem v tem, da povzroča veliko nezadovoljstva med sodelavci.

Za Thatcherjevo je značilen tudi karizmatičen stil vodenja, ki pride do izraza predvsem v kriznih časih, ko so potrebne korenite spremembe. Značilna za takšne vodje sta predvsem dobro izdelana vizija in neomajna samozavest. Ne le pripravljeni, ampak tudi sposobni so izvesti radikalne spremembe, kar je Margaret Thatcher tudi naredila.

Bila je tudi transformacijska vodja, za katere je prav tako značilna močna vizija in do neke mere karizmatičnost ter je primeren stil za negotove čase. Bila je učinkovita v implementaciji svojih reform, torej je dosegla zastavljene cilje in zadostila viziji. Znala je pritegniti in motivirati privrženca. Transformacijski vodje bodo izvedli zadane spremembe ne glede na to, ali imajo podporo javnosti.

Navsezadnje je za Margaret Thatcher značilno tudi destruktivno vodenje. Na neki točki je njena samozavest postala pretirana, prepričanost vase absolutna in poslušnost za nasvete in opozorila drugih neobstajajoča.

Kakor smo ugotovili, je Margaret Thatcher pri svojem vodenju uporabljala različen nabor stilov vodenja, odvisno od časa do časa in od situacije do situacije. Kljub temu pa obstaja stil vodenja, ki je bil prisoten od začetka do konca njene politične kariere, in to je vodenje, ki izhaja iz lastnih prepričan vodje. Margaret Thatcher se namreč nikoli ni odrekla svojim prepričanjem in idejam, četudi jo je to stalo politične kariere.

7 LITERATURA

- 1) Administrative Professionals Week Event. 2009. *Leadership Theories and Styles*, 28. april. Dostopno prek: https://www.etsu.edu/ahsc/documents/Leadership_Theories.pdf (5. avgust 2015).
- 2) Ashford, Nigel. 2015. *Intervju z avtorico*. Cambridge, 14. julij.
- 3) Baker, Steve. 2015. *Intervju z avtorico*. Cambridge, 17. julij.
- 4) Bell, Mark R. 2013. Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys* 6 (1): 66–74.
- 5) Blondel, Jean. 1987. *Political Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- 6) Blundell, John. 2008. *Margaret Thatcher: A Portrait of the Iron Lady*. New York: Algora Publishing.
- 7) Boyson, Rhodes in Martino Antonio. 1999. *What We Can Learn from Margaret Thatcher*. Washington: Heritage Foundation Lecture (650): 1–15. Dostopno prek: <http://www.heritage.org/research/lecture/what-we-can-learn-from-margaret-thatcher> (22. julij 2015).
- 8) Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 9) Brunner, Laurie. 2013. Thatcherism – It's all about Leadership Margaret Thatcher-Style. Dostopno prek: <http://lauriebrunner.com/thatcherism-its-all-about-leadership-margaret-thatcher-style/> (5. avgust 2015).
- 10) Burns McGregor, James. 2012. *Leadership*. New York: Open Road Media.

- 11) Cotta, Maurizio. 2008. *Personalisation of Leadership, Parties and the Citizens: The Scholar, the Institution Builder, the Friend of the University of Siena. Laudatio for Jean Blondel*. Centre for the Study of Political Change, 9. oktober. Dostopno prek: http://www.circap.org/uploads/1/8/1/6/18163511/honour_blondel.pdf (5. avgust 2015).
- 12) Daily Mail. 2013. 'Defeat? I do not recognise the meaning of the word!': Margaret Thatcher's best quotes, 8. april. Dostopno prek: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2306064/Margaret-Thatchers-best-quotes-Defeat-I-recognise-meaning-word.html> (5. avgust 2015).
- 13) Daley, Janet. 2013. Leaders need convictions – and courage – like Lady Thatcher. *The Telegraph*, 20. april. Dostopno prek: <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/10006968/Leaders-need-convictions-and-courage-like-Lady-Thatcher.html> (5. avgust 2015).
- 14) Davies, Stephen. 2015. *Intervju z avtorico*. Cambridge, 13. julij.
- 15) De Montfort University News. 2013. *Margaret Thatcher will be 'remembered as a conviction politician'*, 8. april. Dostopno prek: <http://www.dmu.ac.uk/about-dmu/news/2013/april/margaret-thatcher-will-be-remembered-as-a-conviction-politician.aspx> (5. avgust 2015).
- 16) Décosterd, Mary Lou. 2013. A Woman's Directive Force. V *How Women Are Transforming Leadership: Four Key Traits Powering Success*, 47–71. Santa Barbara: Preager.
- 17) Dowding, Keith. 2008. Perceptions of Leadership. V *Public Leadership: Perspectives and practices*, ur. Paul 't Hart in John Uhr, 93–102. Canberra: ANU E Press.
- 18) Duncan, Rodger Dean. 2013. Margaret Thatcher Showed What True Leadership Is. *Forbes*, 8. april. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/08/margaret-thatcher-showed-what-true-leadership-is/> (5. avgust 2015).

- 19) Errington, Wayne. 2008. 18. Styles of Conservative Leadership in Australian Politics. V *Public Leadership: Perspectives and practices*, ur. Paul 't Hart in John Uhr, 217–226. Canberra: ANU E Press.
- 20) Evans, Eric J. 2013. *Thatcher and Thatcherism*. London; New York: Routledge.
- 21) Fidelman, Mark. 2013. The Top 5 Leadership Lessons Margaret Thatcher Taught Us. *Forbes*, 10. april. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2013/04/10/the-top-5-leadership-lessons-margaret-thatcher-taught-us/> (5. avgust 2015).
- 22) Fitzgerald, Sandy in John Bachman. 2012. Author Mohler: Conviction Is Key to Leadership. *Newsmax Media*, 2. december. Dostopno prek: <http://www.newsmax.com/US/Conviction-leadership-Albert-Mohler/2012/12/02/id/466136/> (5. avgust 2015).
- 23) Greenhead, Bill. 2009. What type of leader are you? *Inside Housing*, 20. februar. Dostopno prek: <http://www.insidehousing.co.uk/what-type-of-leader-are-you/6503216.article> (5. avgust 2015).
- 24) Haner, James L. 2013. Margaret Thatcher on Project Leadership. *Learning Tree International Blog*, 16. julij. Dostopno prek: <http://blog.learningtree.com/margaret-thatcher-on-project-leadership/> (5. avgust 2015).
- 25) Hetzner, Candace. 1999. *The Unfinished Business of Thatcherism: The Values of the Enterprise Culture*. New York: Peter Lang International Academic Publishers.
- 26) Holmes, Alison R. 2010. Ronald Reagan: Conviction politics and the transatlantic relationship. *Journal of Transatlantic Studies* 8 (3): 257–267.
- 27) Investor's Business Daily. 2013. *Margaret Thatcher's Legacy Of Leadership*, 9. april. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1324472190> (5. avgust 2015).

- 28) Ironladyleadership.wikispaces.com. 2015. *Leadership Styles*. Dostopno prek: <https://ironladyleadership.wikispaces.com/Leadership+Styles> (5. avgust 2015).
- 29) Jackson, Peter M. 2014. Thatcherism and the public sector. *Industrial Relations Journal* 45 (3): 266–280.
- 30) Jay, Antony. 2012. *Oxford Dictionary of Political Quotations*. Oxford: Oxford University Press.
- 31) Kaarbo, Juliet in Margaret G. Hermann. 1998. Leadership styles of prime ministers: How individual differences affect the foreign policymaking process. *The Leadership Quarterly* 9 (3): 243–263.
- 32) Kaarbo, Juliet. 2001. Linking Leadership Style to Policy: How Prime Ministers Influence the Decision-Making Process. V *Profiling Political Leaders: Cross-Cultural Studies of Leadership Trust*. 2010. *Leading with responsibility and conviction*. Dostopno prek: <http://www.leadership.org.uk/files/uploads/71.pdf> (5. avgust 2015).
- 33) Masciulli, Joseph, Mikhail A. Molchanov in W. Andy Knight. 2009. Political Leadership in Context. V *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, ur. Mikhail A Molchanov, W. Andy Knigh in Joseph Masciulli, 3–27. Farnham, Burlington: Ashgate Publishing Limited/Company.
- 34) McAllister, Ian. 2013. Political Leaders in Westminster Systems. V *Political Leaders and Democratic Elections*, ur. Kess Aarts, André Blais in Hermann Schmitt, 52–75. Oxford: OUP Premium.
- 35) McSmith, Andy. 2013. Margaret Thatcher obituary: The most divisive political leader of modern times. *The Independent*, 8. april. Dostopno prek: <http://www.independent.co.uk/news/obituaries/margaret-thatcher-obituary-the-most-divisive-political-leader-of-modern-times-8564559.html> (5. avgust 2015).

- 36) Mercer, Gordon in Marcia Gaines Mercer. 2013. Notes on Quotes: Margaret Thatcher's Transformational Leadership. *The Raleigh Telegram*, 16. april. Dostopno prek: <http://raleightelegram.com/201304165080> (5. avgust 2015).
- 37) Moore, Charles. 2014. Margaret Thatcher: Unfinished business. *The Telegraph*, 18. junij. Dostopno prek: <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/thatcher-conference-liberty/10906123/Margaret-Thatcher-Unfinished-business.html> (5. avgust 2015).
- 38) Murdoch, Rupert. 2010. Free Markets and Free Minds: Why Margaret Thatcher Matters. *Vital Speeches of the Day* 76 (12): 564–567.
- 39) Pappas, Takis S. 2013. Chávez and Thatcher, exemplars of charismatic leadership. *Open Democracy*, 27. junij. Dostopno prek: <https://www.opendemocracy.net/takis-s-pappas/ch%C3%A1vez-and-thatcher-exemplars-of-charismatic-leadership> (5. avgust 2015).
- 40) Pardesi, Yasmeeen Yousif in Yousif Pardesi. 2013. Charismatic Leadership: A Critical Analysis. *Government: Research Journal of Political Science* 2 (1): 71–84.
- 41) Peele, Gillian. 2005. Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship? *Leadership* 1 (2): 187–204.
- 42) Pirie, Madsen. 2015. *Intervju z avtorico*. Cambridge, 13. julij.
- 43) Rose, Richard. 1980. British Government: The Job At The Top. V *Presidents and Prime Ministers*, ur. Richard Rose in Eli Suleiman. Washington DC: American Enterprise Institute, 1–49.
- 44) Rose-hulman.edu. 2015. *Leadership Styles*. Dostopno prek: <https://www.rose-hulman.edu/StudentAffairs/ra/files/CLSK/PDF/Section%20Three%20Campus%20Involvement%20&%20Leadership/Leadership%20Styles.pdf> (5. avgust 2015).

- 45) Steinberg, Blema S. 2008. *Women in Power: The Personalities and Leadership Styles of Indira Ghandi, Golda Meir, and Margaret Thatcher*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- 46) Sykes, Patricia L. 2000. *Presidents And Prime Ministers: Conviction Politics In The Anglo-American Tradition*. Lawrence: University Press of Kansas.
- 47) --- 2009. The Gendered Nature of Leadership Analysis: Lessons from Women Leaders as Executives in Anglo-American Systems. V *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, ur. Mikhail A Molchanov, W. Andy Knigh in Joseph Masciulli, 219–239. Farnham, Burlington: Ashgate Publishing Limited/Company.
- 48) Thatcher, Margaret. 1975 *Govor na konferenci konservativne stranke*, 10. oktober.
- 49) --- 1983. *Govor na konferenci konservativne stranke*, 14. oktober.
- 50) --- 1995. *The Path To Power*. New York: HarperCollins Publishers.
- 51) The Economist. 2013. *Margaret Thatcher: No ordinary politician*, 13. april. Dostopno prek: <http://www.economist.com/news/briefing/21576081-margaret-thatcher-britains-prime-minister-1979-1990-died-april-8th-age> (5. avgust 2015).
- 52) Theakston, Kevin. 2011. Gordon Brown as prime minister: Political skills and leadership style. *British Politics* 6 (1): 78-100.
- 53) Waldie, Paul. 2013. Margaret Thatcher: Remembering the complete leader. *The Globe and Mail*, 9. april. Dostopno prek: <http://www.theglobeandmail.com/news/world/margaret-thatcher-remembering-the-complete-leader/article10928034/> (5. avgust 2015).
- 54) Weber, Eric T. 2010. Democratic Political Leadership. V *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*, ur. Richard Couto, 105–110. Washington, D.C.: Sage Press.

55) Wilson, Morgan. 2012. Thatcher, Republicans, and Conviction Politics. *The Harvard Crimson*, 3. februar. Dostopno prek: <http://www.thecrimson.com/article/2012/2/3/thatcher-conviction-politics/> (5. avgust 2015).

56) Women Leaders as Executives in Anglo-American Systems. V *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, ur. Mikhail A Molchanov, W. Andy Knigh in Joseph Masciulli, 219–239. Farnham, Burlington: Ashgate Publishing Limited/Company.

57) Yergin, Daniel A. in Joseph Stanislaw. 1998. *Commanding Heights*. New York: Simon & Schuster, Inc. Dostopno prek: http://www.pbs.org/wgbh/commandingheights/shared/minitext/prof_margaretthatcher.html (5. avgust 2015).

58) Young, Hugo. 2013. Margaret Thatcher's legacy: roundup of the best writing. *The Guardian*, 11. april. Dostopno prek: <http://www.theguardian.com/politics/interactive/2013/apr/11/margaret-thatcher-legacy-best-writing> (5. avgust 2015).

PRILOGA

INTERVJU 1

Dr. Madsen Pirie

Vprašanje: Kaj menite o stilu vodenja Margaret Thatcher?

Odgovor: »Glede na moje izkušnje z njo lahko rečem, da je bila samozavestna vodja. Naj povem eno anekdoto, ki je nastala začasa, ko smo se pripravljali na privatizacijo električne industrije. Eden izmed njenih ministrov jo je opozoril na to, da temu nasprotuje 92 % javnosti, na kar mu je Margaret odgovorila, da ne bodo več nasprotovali, ko bodo videli, da deluje.«

INTERVJU 2

Dr. Stephen Davies

Vprašanje: Kaj menite o stilu vodenja Margaret Thatcher?

Odgovor: »Njeno vodenje je bilo skladno z njenimi načeli. Imela je močna prepričanja in ideje ter se za njih tudi jasno zavzemala. Vsakdo je vedel, kaj je njeno stališče in v kar verjame. Njene politike so zmeraj izhajale iz njenih prepričanj, pri čemer je ni zanimalo, kako popularne oz. nepopularne bodo te politike.«

INTERVJU 3

Dr. Nigel Ashford

Vprašanje: Kaj menite o stilu vodenja Margaret Thatcher?

Odgovor: »Kadar je govora o stilu vodenja Margaret Thatcher, se nedvomno poraja vprašanje, kdaj je stil, kot ga je imela Margaret Thatcher, primeren. Je primeren v času, ko ni krize? Namreč v času, ko je Margaret Thatcher prišla na oblast, je bila Britanija v globoki krizi, ki ji

ni in ni bilo videti kraja. In Margaret Thatcher je bila izvoljena predvsem zato, ker je bila v tistem času edina, ki je imela ideje in bila zelo odločna. In nedvomno je uspela narediti ogromne spremembe, marsikdo danes si ne zna predstavljati, v kakšnem stanju je bila Britanija pred Margaret Thatcher – v katastrofalnem. Njen stil vodenja se je torej odlično odnesel v kriznih časih, vprašanje je, če je bil isti stil vodenja primeren v časih, ki so sledili. Najverjetneje ne moreš isto voditi neke države v času krize in v času, ko ni krize. Prav tako se je čez čas spreminjala njena dovzetnost za posluš idej drugih. Kakor se spominjam, ko sem spoznal Margaret Thatcher še v času, ko je bila vodja opozicije, torej preden je postala premierka, je bila že takrat zelo prepričana v svoje ideje in imela močna prepričanja, vendar je hkrati imela posluš za ideje oz. nasvete drugih, pri čemer je bila najpomembnejša dobra argumentacija. Rečemo lahko, da je oboževala dobre argumente. Kasneje se sicer z njo nisem več srečeval, vendar mi je poznano, da je vse dlje, kot je bila na oblasti, je bila vse manj pripravljena poslušati druge in njihove nasvete ter bila vse bolj in bolj prepričana v svoj edini prav. To je verjetno posledica tega, da je na začetku njene kariere kot premierke le malo kdo verjel, da bodo njeni ukrepi zares uspeli, in ko se je izkazalo, da so, je dobila občutek, da ve, kar dela, do te mere, da je izgubila občutek.«

INTERVJU 4

Steve Baker

Vprašanje: Kaj menite o stilu vodenja Margaret Thatcher?

Odgovor: »Margaret Thatcher je bila izjemna. Bila je tudi odločna in včasih, če je bilo potrebno, tudi dominantna, brutalna. Zavedati se moramo, kakšni časi so bili, ko je prišla na oblast, in s kom se je morala boriti [sindikati]. Izjemna je bila zato, ker je bila ena izmed tistih redkih politikov, ki imajo najprej prepričanje in si šele nato okoli svojega prepričanja izgradijo podporo, medtem ko je (danes) večina politikov takšnih, da si najprej zagotovijo podporo in šele nato glede na podporo izgradijo prepričanja.«