

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Tinkara Oblak**

**Javno vodenje v izzivih 21. stoletja: analiza inspirativnega  
voditelja papeža Frančiška**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Tinkara Oblak**

Mentorica: doc. dr. Simona Kukovič

**Javno vodenje v izzivih 21. stoletja: analiza inspirativnega voditelja papeža  
Franciška**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

*»You can not be in a position of power and  
destroy the life of another person.«*

Papež Frančišek

## ZAHVALA

*Zahvaljujem se svoji mentorici doc. dr. Simoni Kukovič za vso potrpežljivost, spodbudo,  
nasvete in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela.*

*Zahvaljujem se tudi dr. Petru Rožiču za pripravljenost sodelovanja pri družboslovnem  
intervjuju.*

*Posebna zahvala gre mojim staršem, starim staršem, bratu in Primožu v času študija in  
pisanja zaključnega dela. Hvala, da ste verjeli vame in me brezpogojno podpirali. Brez vas mi  
ne bi uspelo!*

*Diplomsko nalogo v celoti posvečam mami Jolandi in bratu Žanu.*

## **Javno vodenje v izzivih 21. stoletja: analiza inspirativnega voditelja papeža Frančiška**

Duhovniška pot Jorgeja Maria Bergoglia je strma in navdihujoča. Že kot nadškof Buenos Airesa je jasno izražal svojo skrb za revne in uboge ter osebno skrbel za prikrajšane in prizadete za časa državljanske vojne v Argentini. Leta 2005 je neuspešno kandidiral na papeških volitvah, na katerih je izgubil proti papežu Benediktu XVI. Od nastopa na mestu papeža leta 2013 je uspel inspirirati množice ter opozoriti svetovne voditelje o begunski problematiki, klimatskih vprašanjih, vprašanju neenakosti in drugih. Frančišek inovativno vodi in reformira Katoliško cerkve ter obenem s svojim načinom vodenja sproža mobilizacijo svetovnih množic. Po njegovem je bistvo vodenja služenje, ljubezen ter skrb za druge. Stil vodenja papeža Frančiška smo analizirali s pomočjo preučevanja kazalnikov, ki ga opredeljujejo kot inspiracijskega voditelja, ter z opravljenim družboslovnim intervjujem. Po opravljeni raziskavi smo ugotovili, da je papež Frančišek inspirativni voditelj, ki je blizu ljudem, jih inspirira in navdihuje hkrati pa ima močan vpliv na medije in svetovne voditelje, predvsem na področju klimatskih sprememb, migracije, revščine in vodenja.

**Ključne besede:** papež Frančišek, javno vodenje, inspirativni stil vodenja, spiritualno vodenje, svetovni voditelji.

## **Public leadership in challenges of 21. century: analysis of inspiring leader of Pope Francis**

Ministry path of Jorge Maria Bergoglia is steep and inspiring. As early as a bishop of Buenos Aires he was clearly expressing his concern about poor and helpless people and personally taking care of deprived and impaired in the time of civil war in Argentina. In 2005 he unsuccessfully ran at pontifical elections when he lost against Benedict XVI. Since his inauguration for Pope in 2013 he managed to inspire crowds and emphasize refugee issues, climate, inequality and other issues to world leaders. Pope Francis innovatively leads and reforms Catholic Church and at the same time with his way he activates mobilization of world masses. In his opinion the essence of leadership lies in service, love and care for others. We have analysed leadership style of Pope Francis with a help of indicators' study and sociological interview which define him as an inspirational leader. After accomplished research we have established that Pope Francis is a leader who is close to people, inspiring and encouraging them, and having great influence on world leaders at the same time, mostly in the area of climate change, migrations, poverty and leadership.

**Key words:** Pope Francis, public leadership, inspirational leadership style, spiritual leadership, world leaders.

# Kazalo

<b>1 UVOD</b> .....	6
<b>2 METODOLOŠKI OKVIR</b> .....	8
2.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA .....	8
2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE .....	8
2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE .....	9
2.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA.....	9
<b>3 TEORETIČNI DEL</b> .....	11
3.1 VODENJE.....	11
3.2 JAVNO VODENJE .....	14
3.3 JAVNO VODENJE V IZZIVIH 21. STOLETJA .....	16
3.4 TRANSFORMACIJSKO VODENJE .....	16
3.5 INSPIRATIVNI STIL VODENJA .....	21
<b>4 EMPIRIČNI DEL</b> .....	25
4.1 PAPEŽ FRANČIŠEK .....	25
4.2 ANALIZA VODENJA PAPEŽA FRANČIŠKA.....	26
<b>5 SKLEP</b> .....	40
<b>6 LITERATURA</b> .....	43
<b>PRILOGA A:</b> Kronološki pregled življenjskih dogodkov papeža Frančiška.....	50
<b>PRILOGA B:</b> Intervju z jezuitom dr. Petrom Rožičom.....	54

# 1 UVOD

Začetek 21. stoletja so zaznamovale sunkovite turbulence. Vedno večja globalizacija in tehnološki razvoj vplivata na vsakodnevno življenje posameznika. Ponavljajoči se teroristični napadi kažejo na krizo vodenja v svetovnem merilu. Milijone ljudi beži pred vojno in opustošenjem iz Bližnjega vzhoda proti Evropi in drugim delom sveta.. Zlom finančnih trgov je privedel do vojn v Iraku in Afganistanu ter do recesije v svetovnem merilu, zaradi katere je na tisoče ljudi izgubilo delovna mesta in padlo pod prag revščine. Nezmožnost obvladovanja klimatskih turbulenc povzroča zaskrbljujoče se posledice, na katere se svetovni voditelji neuspešno odzivajo (Hitt in Takacs Haynes 2010, 440). Vsi ti in še drugi dejavniki enaindvajsetega stoletja so del sestavljanke, ki predstavlja novo dobo. Nova doba zamenjuje stare ureditve ter pomeni nove izzive za sodobne voditelje. Voditelji morajo torej biti sposobni »manevrirati« med prehodom iz starih na nove modele vodenja, s katerimi skušajo uspešno pluti novim izzivom nasproti (Brezovšek in Kukovič 2014, 213–214). Dobro vodenje je kritičen dejavnik pri uveljavljanju sprememb v organizacijah in družbi, če nek voditelj želi voditi odgovorno in inspirativno ter se uspešno soočiti z izzivi enaindvajsetega stoletja.

V tem diplomskem delu analiziramo vodenje papeža Frančiška, ki je svetovni voditelj tako v religijskem kot v političnem pomenu. Je prvi papež, ki prihaja iz jezuitskega reda in je prvi papež, ki prihaja iz Latinske Amerike. Prav tako je prvi izmed vseh 266 papežev, ki si je za svoje papeško ime izbral ime Frančišek po Frančišku Asiškem (1182–1226 n. št.), ki je v krščanstvo vpeljal idejo o skromnosti in boju proti prestižu in izrabljanju položaja ter moči. Še kot škof Buenos Airesa je Jorge Mario Bergoglio – papež Frančišek – služil ljudem iz revnih predelov in v času diktature je v Argentini skrbel in negoval osiromašene in zatirane. Papež Frančišek spreminja zgodovino s svojo ponižnostjo in usmiljenostjo, ki je vidna v njegovih dejanjih in sporočilih. Zasenčuje vse svoje predhodnike v modernem času s svojim neposrednim izražanjem in dejanji. Naslavlja tako najtežje teme današnjega časa in brez sramu govori o osebni grešnosti ter Božji ljubezni, ki je večja od greha. Ena najvidnejših papeževih strasti je naslavljanje problema o okolijski problematiki, s katero povezuje vrsto težav, ki pestijo današnji svet, kot so revščina, begunska kriza, nemiri in neenakosti v družbi. V ta namen je napisal enciklično pismo z naslovom »*Ludato Si'*«, v katerem poziva k etični in ekonomski revoluciji za preprečevanje katastrofalnih posledic podnebnih motenj in naraščajoče neenakosti. Frančišek je več kot le papež, je politik in svetovni voditelj. Deluje za enotnost s

protestantsko in pravoslavno Cerkvijo ter poziva k sodelovanju z judovstvom in islamom (Cannon 2015, 624–626).

Papež Frančišek spreminja mnenje javnosti in medijev o Svetem sedežu. Velja za karizmatičnega in všečnega voditelja, s katerim se lahko poistovetijo običajni ljudje. Množice dobro sprejemajo Frančiška in ga imajo rade, kar ni bilo mogoče opaziti med njegovimi predhodniki vse od časa papeža Janeza XXIII. Opozarja, da se bo tako kot Benedikt XVI. iz mesta pontifikata najbrž poslovil pred svojo smrtjo, zato so njegove akcije hitre in udarne (Vukićević 2015, 76–77). Njegove voditeljske sposobnosti so inovativne in hkrati navdihujoče. Mnogi v njem vidijo luč upanja, obenem pa je deležen kritike o preveč liberalnem vodenju Katoliške cerkve, kar je vzbudilo naše zanimanje za raziskovanje in opredeljevanje karakteristik papeževega stila vodenja.

## 2 METODOLOŠKI OKVIR

### 2.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

21. stoletje je priča spremembam paradigme v definicijah, študijah in aplikacijah javnega vodenja. Kljub pomanjkanju enotne, skupne opredelitve vodenja, se okvirji, koncepti in stili vodenja razvijajo s tokom časa sprememb, ki jih prinaša nova doba (O'Connell 2014, 184). Javno vodenje v 21. stoletju se kljub usmerjenosti k proizvajanju skupnega dobrega sooča s številnimi izzivi še posebej na področju globalnega pomena, kot so klimatske spremembe, zlom finančnih trgov in begunske krize. Javno vodenje se na te izzive skuša odzivati na različne načine oziroma z različnimi stili vodenja, med katere spada tudi inspiracijsko vodenje.

Današnji svetovni voditelji se kljub novim tehnikam in stilom vodenja težko soočajo z danimi izzivi, zaradi česar večkrat govorimo o pomanjkanju dobrega vodenja. Obenem med svetovnimi voditelji opazimo tudi take, ki s svojim stilom vodenja izstopajo. V družbi ustvarjajo pozitivne spremembe, navdihujejo množice in so zaradi svojega inovativnega stila vodenja pomembni pri raziskovanju javnega vodenja v izzivih 21. stoletja.

Namen našega diplomskega dela je preučiti stil vodenja papeža Frančiška, ki s svojim vodenjem navdihuje in izziva pozitivne spremembe v družbi v času izzivov javnega vodenja v 21. stoletju.

Glavni cilj diplomske naloge je na podlagi različnih kazalnikov raziskati, ali je papež Frančišek inspirativni voditelj. Raziskovali bomo, zakaj papež Frančišek vodi tako, kot vodi, ter kako njegovo karierno ozadje vpliva na izbiro stila vodenja.

### 2.2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Papež Frančišek je v stilu vodenja od svojih predhodnikov drugačen. Je ponižen in blizu človeku, obenem pa njegov stil predstavlja reformacijo stila vodenja na vrhu Katoliške cerkve. Kot voditelj ne vpliva zgolj na pripadnike Katoliške cerkve, saj ga družba dojema kot svetovnega voditelja s prav posebnim stilom vodenja. V ta namen smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: *»Kateri kazalniki javnega vodenja določajo papeža Frančiška kot inspirativnega voditelja?«*.



## **2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE**

Diplomsko delo, ki je zaradi izbrane teme teoretične narave, temelji predvsem na deskriptivni metodi raziskovanja. To pomeni, da raziskujemo in preučujemo že obstoječo literaturo, torej s pomočjo sekundarnih virov v teoretičnem delu pojasnujemo pojme, kot so javno vodenje v 21. stoletju, transformacijsko vodenje, stili vodenja, med katerimi je v našem primeru poudarek na inspirativnem vodenju. V empiričnem delu z uporabo deskriptivne metode raziskujemo stil vodenja in udejstvovanje papeža Frančiška v sferi javnega vodenja v 21. stoletju. Z namenom kvalitetne raziskave izbiramo raznovrstno tujo in domačo strokovno literaturo, strokovne članke in strokovne študije, dostopne na spletu.

Diplomsko delo sestavlja študija primera, ki temelji na raziskovanju stila vodenja papeža Frančiška. Z namenom preučevanja njegovega stila vodenja uporabljamo tudi primarne vire, in sicer preučevanje njegovih govorov.

V empiričnem delu poleg deskriptivne metode preučevanja uporabljamo tudi metodo analizo, v kateri smo združili mnenja različnih avtorjev, ki temeljijo na njihovih predhodno izvedenih raziskavah. Z uporabo meta analize primerjamo vpliv vodenja papeža Frančiška na diskurz in ozaveščenosti družbe o klimatskih spremembah in globalnem segrevanju.

Uporabljamo tudi poglobljen družboslovni intervju, ki smo ga opravili s strokovnjakom dr. Petrom Rožičem, jezuitom, doktorjem politične znanosti, predavateljem na Teološki fakulteti in ravnateljem MAGIS-a (jezuitskega kolegija v Mariboru). Intervju je bil opravljen dne 21. julija 2017 ob 11.00 v prostorih Jezuitskega centra v Bruslju. Po opravljenem intervjuju smo prepis posnetka poslali dr. Rožiču v vpogled in od njega pridobili potrdilo o dovoljenju uporabe intervjuja v diplomskem delu. Poglobljeni družboslovni intervju z dr. Rožičem je pomemben z vidika njegove pripadnosti jezuitskemu redu, pridobljenega znanja na področju politične znanosti ter strokovnega udejstvovanja in raziskovanja na področju vodenja. S pomočjo tega intervjuja smo pridobili širši pogled na tematiko ter bolj poglobljen vpogled v tematiko vodenja papeža Frančiška.

## **2.4 ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA**

V uvodu diplomskega dela smo predstavili in navedli razloge za izbiro teme analize

inspirativnega voditelja papeža Frančiška. V metodološkem delu smo predstavili strukturo diplomskega dela in napisali cilje, raziskovalno vprašanje ter metode in tehnike raziskovanja. V teoretičnem delu smo se osredotočili na podrobno pojasnitev temeljnih pojmov, kot so javno vodenje, transformacijsko vodenje, inspirativno vodenje kot stil nove oblike javnega vodenja, pomen inspirativnega vodenja v 21. stoletju. Poleg pojasnjevanja ključnih pojmov smo se v teoretičnem delu podrobneje ukvarjali tudi z opredelitvijo kazalnikov, ki določajo inspirativnega voditelja, kar smo uporabili kot delovni okvir v empiričnem delu diplomske naloge. V empiričnem delu se ukvarjamo z analizo vodenja papeža Frančiška in dokazujemo, da njegov stil vodenja ustreza kategoriji inspirativnega voditelja. V zaključku smo povzeli svoje ugotovitve ter odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Diplomskemu delu je priložen tudi seznam uporabljene bibliografije ter dve prilogi, in sicer kronološki pregled papeževega življenja in družboslovni intervju z dr. Petrom Rožičem.

## 3 TEORETIČNI DEL

### 3.1 VODENJE

*»Vodenje je eden najbolj opaznih in najmanj razloženih pojavov na zemlji.«*

James MacGregor Burns (2003)

Ko razmišljamo o vodenju, se nam to zdi kot povsem naraven družbeni pojav, vendar ob razmišljanju, kako pravzaprav opredeliti vodenje, ugotovimo, da to ni povsem enostavno. Strokovnjaki vodenje opredeljujejo različno ter se znotraj opredeljevanja osredotočajo na različne komponente in lastnosti vodenja. Z namenom ustvarjanja delovnega okvirja, ki služi kot teoretska osnova našega raziskovanja, smo najprej po različnih avtorjih povzeli in izpostavili ključne opredelitve, teorije in koncepte vodenja.

Vodenje oziroma karakteristike vodenja lažje opisujemo in raziskujemo, ko govorimo o praktičnem primeru vodenja, medtem ko je na vprašanje *kaj vodenje pravzaprav je* pogosto težje odgovoriti (Day in Antonakis 2012, 5). Splošna opredelitev vodenja je, da gre pri njem za sklop aktivnosti in sposobnosti vplivanja, usmerjanja oziroma spodbujanja določene skupine ljudi, ki vzajemno sodelujejo z namenom doseganja določenih ciljev (Brezovšek in Kukovič 2014, 19).

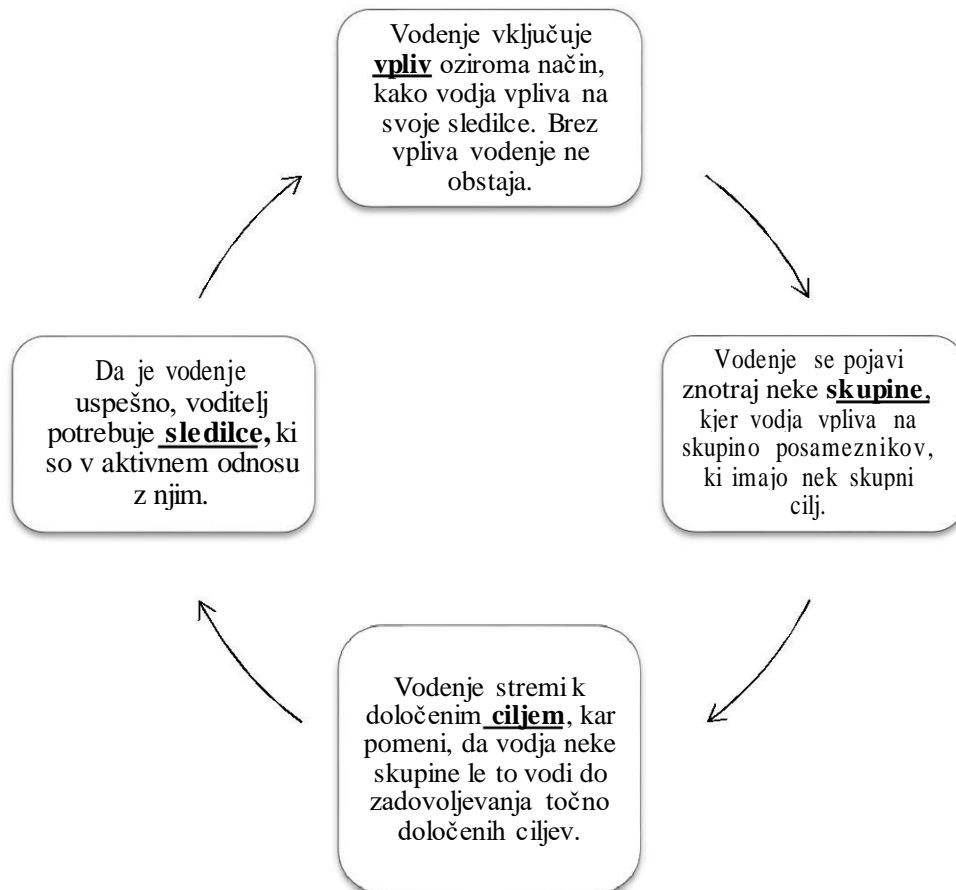
Gardner (1990, 1) opredeljuje vodenje kot proces prepričevanja neke skupine ljudi oziroma vodenja te skupine s pomočjo svojega vzora, pri katerem posameznik (ali vodstvena ekipa) predstavi skupini sledilcev svoje cilje in vizijo, ki jih skupina nato sprejme za svoje.

Vodenje je tako opredeljeno kot kompleksen, večdimenzionalen pojav, ki se deli na dve glavni komponenti, in sicer na proces vplivanja na skupino posameznikov in ohranjanje skupne vizije in ciljev (DePree v Algahtani 2014, 75).

Northouse (2007, 3) opredeljuje vodenje kot proces, znotraj katerega posameznik oziroma voditelj vpliva na neko skupino ljudi z namenom dosega nekega skupnega cilja. Za dosego teh ciljev pa je vodenje po avtorjevem mnenju sestavljeno iz procesa, vpliva, kolektivne akcije in doseganja ciljev. Svojo teorijo Northouse (2007, 7) gradi na izpostavljanju pomembnosti moči v vodenju, ki voditelju daje zmogljivost in potencialni vpliv. Voditelji imajo moč, ki predstavlja

možnost vplivanja na posameznikova prepričanja, obnašanja in jih spodbudi k skupnim aktivnostim in akcijam.

**Tabela 3.1:** Proces vodenja po Northouseju



Vir: Northouse (2007, 3).

Vplivanje je ključen del procesa vodenja in pomeni, da sta voditelj in posameznik v aktivnem odnosu, v katerem voditelji dosegajo organizacijske cilje z vplivanjem na posameznika. V takšnem odnosu ne prevladujeta hierarhičnost in nadrejenost voditelja nad posameznikom, ampak gre za fluidno dinamiko tega odnosa. Stare in Seljak (v Brezovšek in Kukovič 2014, 24) sta različne oblike odnosa med voditeljem in posameznikom razvrstila po naslednjih segmentih:

- vodenje kot proces doseganja skupnih ciljev z vplivanjem posameznika na aktivnosti skupine,
- vodenje kot vedenje posameznika, katerega vedenje usmerja neko skupino do skupnih ciljev,

- vodenje kot lastnosti vodje, ki opredeljuje voditeljevo zmožnost in vrednote,
- vodenje, katerega cilj je socialni vpliv.

Vodenje brez odnosa med voditeljem in posameznikom torej ne obstaja, saj voditelj brez svojih privržencev nima okolja ter posameznikov, ki jih lahko vodi. Odnosu med voditeljem in posamezniki se posvečamo natančneje v nadaljevanju diplomskega dela v opredeljevanju transformacijskega vodenja.

Vodenje se torej dogaja znotraj okolja, ki ga ustvari voditelj oziroma je na mesto voditelja izvoljen ali imenovan v že obstoječem okolju. Z namenom našega raziskovanja smo se osredotočili predvsem na vodenje, ki poteka v organizacijskem okolju, torej v naprej določenem okolju, znotraj katerega so voditelji demokratično izvoljeni oziroma imenovani. Tako imenovano javno vodenje je večkrat enačeno oziroma opisano kot politično vodenje oziroma je le-to razumljeno kot političen pojav.

Vodenje kot političen pojav oziroma proces, ki je sestavljen iz vsaj treh vidikov, lahko razumemo pod naslednjimi kategorijami:

1. Ko govorimo o vodenju, to razumemo kot organizacijo oziroma mobilizacijo posameznikov in virov, ko ti opravljajo določene naloge.
2. Vodenje lahko razumemo samo znotraj konteksta, v katerem se pojavlja, torej moramo razumeti konfiguracijo avtoritete, moči in legitimnosti, kar lahko razumemo skozi preučevanje preteklosti, značilnosti institucij in politične kulture.
3. Vodenje je vedno sestavljeno iz odnosov, ki so formalni ali neformalni, katerih glavni namen je reševanje skupnih problematik in razvoj (Lyne de Ver v Brezovšek in Kukovič 2014, 23).

Zgoraj navedene kategorije lažje raziskujemo, če poznamo lastnosti voditelja oziroma njegov stil vodenja., Grint je le-te (v Brezovšek in Kukovič 2014, 24–27) opredelil po naslednjih sklopih:

- *Vodenje kot položaj*, pri katerem se vprašamo, »kje« nek posameznik vodi, da postane vodja. Pri tem tipu vodenja gre pravzaprav za vodenje po dolžnosti, saj posameznik zaseda hierarhično najvišji položaj.
- *Vodenje kot osebnost*, pri katerem se vprašamo, »kdo« je tisti, ki vodi. Pri tem tipu vodenja se ukvarjamo predvsem z osebnimi lastnostmi in karakteristikami voditelja.

- *Vodenje kot rezultat*, pri katerem se vprašamo, »kaj« je nek posameznik dosegel, da si je prislužil naziv voditelja, da so torej njegovi dosežki zaslužni za prisvojitve položaja voditelja.
- *Vodenje kot proces*, pri katerem se vprašamo, »kako« je nek posameznik deloval, da je postal voditelj.

### 3.2 JAVNO VODENJE

V tem delu diplomske naloge predstavljamo pomen javnega vodenja, v nadaljevanju se osredotočamo na transformacijsko vodenje, ter znotraj transformacijskega vodenja raziskujemo inspirativni stil vodenja. Osredotočamo se predvsem kazalnike, ki predstavljajo izhodišče za našo analizo.

Morse in drugi (2007, 5) označujejo javno vodenje oziroma javno »organizacijsko« vodenje kot formalno vodenje znotraj neke javne organizacije. Z drugimi besedami tako vodenje poimenujemo »vodenje za javno dobro«, ki označuje voditelje znotraj javnih organizacij, ki so v času svojega delovanja v procesu ustvarjanja javne vrednosti tako znotraj kot zunaj organizacije. Kellerman in Webster (v Brezovšek in Kukovič 2014, 47) povezujeta javno vodenje z vodenjem, ki ga najdemo znotraj nekega sektorja in ga na splošno obravnavamo kot politično vodenje. Voditelj je torej nekdo, ki si prizadeva za spremembo skozi dinamičen proces, ki sproža spremembe.

Javno vodenje je zaradi omejitev, ki jih predstavljajo vnaprej določene delovne naloge, zakonske omejitve, pravila in dani predpisi v nekem sektoru oziroma javni organizaciji, manj prožno kot vodenje v zasebnem sektorju, ki zaradi konstantnega razvoja voditeljem dopušča več svobode pri odločanju in v vodenju posameznikov. Vodenje v zasebnem sektorju je izpostavljeno potrebam konstantnih inovacij, sprememb in teženj po napredku, zato je pričakovati v zasebnem sektorju več avtentičnosti in sposobnosti voditeljev za vodenje, ki posameznike motivira in navdihuje. Posamezniki deležni javnega vodenja pa pogosteje izkušajo stabilnejše stile vodenja ter so redkeje izpostavljeni spremembam. Stanković in Čeman (2015) menita, da mora voditelj imeti zmožnosti inspirirati posameznike v organizaciji, da lažje dosegajo zadane cilje. Avtentični voditelj je tisti, ki zna ohranjati optimalno ravnovesje v organizaciji, gradi svojo verodostojnost na podlagi zaupanja, znotraj organizacije ustvarja miselne prožnosti, ki presegajo klasična pravila ter stremi k ustvarjanju okolja, v katerem se

bodo vsi sodelujoči čutili pomembne pri reševanju nalog in zadovoljevanju organizacijskih ciljev. Najpomembnejša lastnost avtentičnega stila vodenja v javnem vodenju je integriteta, ki pogosto predstavlja omejitve zaradi vnaprej določenih pravil organizacije, ki jo vodi. Poleg integritete morajo javno vodenje sestavljati komponente, kot so čustvena inteligenca in stabilnost, smisel za preprečevanje korupcijskih dejanj, sodelovanje s posamezniki, ki so del organizacije, s katerimi voditelj razvije tesen dvosmerni odnos, ter splošna naravnost k optimalnemu reševanju problemov, ki prinašajo blaginjo za vse člane organizacije in ne samo za hierarhični vrh.

Javno vodenje se torej dogaja v nekem okolju javne narave. Brookes in Grint (2010, 29) utemeljita javno vodenje kot proces, ki obsega vodenje v celotnem delu organizacije oziroma v določenih sektorjih neke organizacije. Kolektivno javno vodenje pa obsega oba zgoraj navedena aspekta. Odnos javnega voditelja s posamezniki obsega štiri kontekstualne dejavnike vodenja, in sicer organizacijskega, individualističnega, skupnostnega in političnega, kjer se stil vodenja razlikuje od intenzitete problema.

Ko razumemo, kaj pravzaprav pomeni javno vodenje, moramo kot naslednji korak poznati klasifikacijo oziroma analitični vidik različnih pristopov javnega vodenja. Hart, Vogel in Masal (v Brezovšek in Kukovič 2014, 59–60) so te klasifikacije razvrstili po naslednjih kategorijah pristopov k raziskovanju javnega vodenja:

- *Behaviorističen pristop*, ki je popolnoma usmerjen k voditelju, torej se ukvarja z lastnostmi, vedenji in sposobnostmi voditelja.
- *Funkcionalistični pristop*, ki preučuje rezultate in učinke javnega vodenja, kjer se poudarjajo predvsem novitete v javnem sektorju.
- *Relacijski pristop*, ki se osredotoča na preučevanje vodenja z vidika opazovalca, ki voditelje spremlja in jim sledi.
- *Institucionalni pristop*, ki poudarja vlogo pravil in predpisov v določenem politično institucionalnem okolju oziroma v političnih skupnostih.
- *Situacijski pristop* izpostavlja pomen časovne dimenzije in konteksta vodenja.
- *Etični pristop* obravnava kot bistvo svoje raziskave etične standarde kot tudi kodekse vodenja.

### 3.3 JAVNO VODENJE V IZZIVIH 21. STOLETJA

Javno vodenje se v času od začetka 21. stoletja srečuje s številnimi izzivi, za katere je potreben premik od klasičnega načina vodenja v javni sferi. Nova doba pomeni nove oblike upravljanja, čemur morajo slediti nove oblike in stili vodenja z namenom zadovoljevanja potreb državljanov in uspešnega vodenja tako javnih kot družbenih organizacij, ki se soočajo z izzivi tako lokalne, nacionalne kot globalne narave.

Javno vodenje v izzivih 21. stoletja sta Brezovšek in Kukovič (2014, 211–220) opredelila znotraj naslednjih okvirjev:

- *Prvič*: javno vodenje se v času 21. stoletja sooča z različnimi spremembami in izzivi, kar pomeni, da je znotraj procesa vodenja potrebno stalno organizacijsko in demokratično učenje, če neka organizacija želi stremeti k vedno večji učinkovitosti oblikovanja javnih politik.
- *Drugič*: področje javnega vodenja se sunkovito spreminja, saj se pravzaprav spreminja kontekst, znotraj katerega se odvija javno vodenje. V 21. stoletju prihaja do ogromnega napredka tehnologije, vedno večje globalizacije tako v političnem kot v gospodarskem pomenu, vedno večjega razhoda med razvitimi in nerazvitimi državami in regijami. Te spremembe za voditelje predstavljajo velik zalogaj izzivov, zato je učinkovito oziroma dobro vodenje izredno pomembno tako na lokalnem, nacionalnem in globalnem nivoju.

### 3.4 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

*Transformacijsko vodenje velja za enega najbolj razširjenih pristopov od leta 1980 in je sestavni del paradigme novega vodenja, ki daje večjo pozornost karizmatičnim, motivacijskim in čustvenim elementom vodenja. Transformacijsko vodenje ustreza potrebam današnjih delovnih skupin, ki želijo biti inspirirane in pooblašene za uspeh v času negotovosti. To vodenje se namreč ukvarja s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji ter vključuje ocenjevanje motivov privržencev ter zadovoljevanje njihovih potreb, ki jih obravnava kot celovita človeška bitja (Brezovšek in Kukovič 2014, 148).*

Transformacijsko vodenje je kot koncept eden prvih raziskoval in opisoval James McGregor Burns (2003), ki je opisoval transformacijsko vodenje kot proces, v katerem voditelj sodeluje s



svojimi privrženci ter z njimi vzpostavi vez, ki dviguje nivo motivacije in moralnosti. Burns je trdil, da transformacijski voditelji navdihujejo in inspirirajo svoje sledilce, da ti dosežejo več, in sicer z osredotočanjem in usklajevanjem lastnih vrednot z vrednotami organizacije. Odnos med voditeljem in posameznikom znotraj organizacije opisuje kot odnos, v katerem vodja in posameznik motivirata drug drugega, kar vzpostavlja razvoj skladnosti vrednostnega sistema med njima (Givens 2008, 4). MacGregors Burns (2003, 231) meni, da mora biti voditelj, če želi uspešno voditi, sposoben učinkovito obvladovati današnje politične in ekonomske situacije. Znati mora odgovarjati na potrebe privržencev ter imeti zmožnosti za naslavljanje predvidenih sprememb s kreativnimi inovacijami. Transformacijski voditelji torej k konfliktnim situacijam pristopajo inovativno, obenem pa se zavedajo, da so konflikti neizogibni, oziroma celo zaželeni. Tak način vodenja voditeljem zagotavlja učinkovitost in trajnost.

Bass (1990, 21) opisuje transformacijsko vodenje kot koncept razmerja med zaposlenimi in njegovimi nadrejenimi. Transformacijsko vodenje se zgodi, ko voditelji večajo obseg svojega zanimanja do svojih zaposlenih z zavestnim ustvarjanjem okolja, kjer zaposleni čutijo pripadnost in motivacijo za uresničevanje organizacijskih ciljev in misije. Posamezniki v tem procesu dajejo prednost interesom skupine oziroma organizacije, medtem ko osebni interesi postanejo drugorazredni. Voditelji to dosegajo na več načinov, in sicer z uporabo karizme, ki posameznike motivira, z izpolnjevanjem posameznikovih čustvenih potreb oziroma z intelektualno stimulacijo.

Transformacijsko vodenje lahko raziskujemo z uporabo naslednjih elementov:

1. *Idealiziran vpliv* se pojavi, ko se voditelj odloči ravnati etično v dani situaciji. Ravnati etično lahko pomeni občasno ravnati proti pravilom oziroma nasprotno od pričakovanega ravnanja, saj voditelj sledi svojim moralnim zavezam, ki jih je dal svojim sledilcem. Pri tem gre večkrat za kršenje in preseganje osebnih interesov v prid doseganja interesov organizacije. Svojim sledilcem služi z vzorom, ti pa voditeljevo vodenje občudujejo in cenijo, tako da s svojim vložkom pripomorejo k organizacijski učinkovitosti (Packard v Midelton in drugi 2015, 155–156).
2. *Inspiracijsko motivacijo* uporablja voditelj za navdih in spodbujanje sledilcev, da ti dosežejo več, kot je od njih pričakovano. Voditelj tako z artikulacijo skupne vizije postavlja visoka pričakovanja in s tem sledilce izziva, navdihuje in motivira (Wang in drugi v Midelton in drugi 2015, 156). Tak način vodenja se je izkazal za pomemben pristop v času namerne reformacije in spreminjanja neke organizacije, v kateri je

pomembna predvsem vključenost posameznikov v proces spremembe že na samem začetku (Midelton in drugi 2015, 159).

3. *Intelektualno stimulacijo* pri svojih sledilcih voditelj vzbuja z izzivi, iskanjem novih rešitev za nastale probleme ter iskanjem inovativnih načinov pristopanja k organizacijam in načrtovanju novih strategij za doseg skupnih ciljev (Kelloway v Midelton in drugi 2015, 156).
4. *Individualno obravnavo* voditelj uporablja za namenjanje posebne pozornosti, empatije, sočutja, podpore in usmerjanjem k ustvarjanjem vse večje blaginje v organizaciji. Takšen način vodenja stremi k večji uspešnosti in vključenosti sledilcev (Bass v Midelton in drugi 2015, 156).

Zelo pomembno je razumeti, da je transformacijsko vodenje tesno povezano z odnosom med voditeljem in posamezniki, ki pripadajo organizaciji, ki jo vodi. Od voditelja posamezniki pričakujejo, da bo popeljal organizacijo iz nastale krizne situacije ter ji zagotovil stabilnost in razvoj, kar lahko dosežejo le s konstantnim procesom organizacijskih sprememb. S tem procesom transformacijski voditelji svojim sledilcem vlivajo samozavest, jim pomagajo pri samouresničevanju in identificiranju potrebnih sprememb (Brezovšek in Kukovič 2014, 151). Simola (v Cossin in Caballero 2013, 5) opredeljuje transformacijsko vodenje kot tip vodenja, s katerim gre za interakcije med vpletenimi akterji, ki so organizirani z namenom »kolektivnega namena«, znotraj katerega transformirajo, motivirajo in krepijo ukrepe za zadovoljevanje etičnih potreb.

Transformacijsko vodenje se ukvarja z razvojem največjega potenciala posameznikov, ki je lahko zagotovljena le s posameznikovo zavezo organizaciji, zato Middelton in drugi (2015, 156) opažajo potencial transformacijskega vodenja predvsem v organizacijah, ki se ukvarjajo s skupnostnimi in služnostnimi misijami. Ta stil vodenja je možno prepoznati na področjih, v katerih so potrebne spremembe in vodijo k zavezanosti in inspiriranosti privržencev.

Ključno pri zagotavljanju učinkovitih akcij je okolje, ki poudarja vrednost medsebojne komunikacije, ki je ključna sestavina za zagotavljanje kulture odprtosti in medsebojnih odnosov. Ta odprtost ustvarja okolje, v katerem si udeleženci zaupajo ter na ta način odpravljajo njene disfunkcionalnosti. Drugo področje odnosov v transformacijskem vodenju pa obsega prenos znanja in izkušenj med vpletenimi, saj trdi odnosi spodbujajo timsko delo in večajo organizacijsko učinkovitost (Halpern 2015).

Transformacijski voditelji dosegajo svoje cilje z določenimi spretnostmi oziroma osebnostnimi lastnostmi, ki jih navajata Brezovšek in Kukovič (2014, 152):

- karizmatičnost,
- čustvena inteligenca,
- vključevanje privržencev v proces odločanja,
- vodenje s primernim vzgledom,
- inovativno razmišljanje,
- spodbujanje osebnega razvoja privržencev,
- vizionarstvo,
- razvijanje podpornega stila vodenja,
- moralnost.

Vsekakor pa zgolj osebne lastnosti niso dovolj, da nekega voditelja označimo za transformacijskega. Transformacijski voditelji so primorani obvladati različne strategije, s katerimi lahko dosegajo zadane cilje. Brezovšek in Kukovič (2014, 151) sta te strategije opisala kot skupek lastnosti in akcij, ki opredeljujejo transformacijske voditelje:

- Transformacijski voditelji imajo vizijo, ki določa prihodnost organizacije.
- Transformacijski voditelji so socialni arhitekti svoje organizacije.
- Transformacijski voditelji ustvarjajo in sprožajo zaupanje v svojo organizacijo.
- Transformacijski voditelji se razvijajo s tem, da sami sebe sprejemajo, spoštujejo in kreativno razvijajo.

Skozi preučevanje literature smo ugotovili, da se transformacijsko vodenje pogosto enači z avtentičnostjo, vizionarstvom, visoko stopnjo integritete, čustveno inteligenco in odprtostjo voditeljev. Večkrat avtorji izpostavljajo motiviranje in gradnjo odnosa s člani kot ključ uspešnega transformacijskega vodenja. Efektivno transformacijsko vodenje je pogosto pogojeno z uspešnim razvojem organizacijske vizije. Voditelji razvijejo jasno, prepričljivo in obetavno vizijo prihodnosti, ki predstavlja vir motivacije in zavezanosti članov kot tudi voditelja do organizacije. Santora in Bozer (2017, 404–405) menita, da dobro zastavljena vizija pomaga voditeljem v težavnih časih, da ti sprejmejo odločitev, ki je v skladu z vizijo in moralnimi načeli organizacije, ter tako lažje dosegajo strateške cilje, dolgoročno trajnost in namen. Voditelji morajo ob ustvarjanju vizije biti pozorni, da je ta realistična, kredibilna in predstavlja privlačno sliko organizacijske prihodnosti. Pri tem je ključno upoštevati naravo in

misijo organizacije, ki jo mora vizija jasno sporočati, saj učinkovita vizija spodbuja vključevanje članov in spodbuja njihovo motivacijo. Ko voditelji ne dosežejo teh standardov, se to odraža v delovanju organizacije same kot tudi v posameznih akcijah, ki ne proizvajajo zadanih ciljev.

Učinkovita vizija je sestavljena iz treh stebrov:

1. Razvoj razburljive vizije, ki omogoča posameznikom, da jo razumejo, jo sprejmejo kot svojo in le-to delijo z drugimi.
2. Razvoj vizije, ki je v očeh posameznikov zaželeno, saj predstavlja sliko prihodnosti in njen dolgoročni učinek na posameznike, če se odločijo tej viziji slediti.
3. Razvoj vizije, ki je odprta za možnosti vključevanja in predanosti posameznika, da se zaveže k izpolnjevanju cilja vizije, obenem pa pušča dovolj prostora za izzivanje njenih mej, ki stremijo k trajnostni prihodnosti organizacije (Santora in Bozer 2017, 404–405).

Poleg vizionarstva Bass (1990, 21) izpostavlja avtentičnost oziroma karizmatičnost transformacijskih voditeljev, kar vidi kot pomembnejšo komponento učinkovitega vodenja. Z uporabo karizme voditelj svoje privrženke inspirira, razume njihove emocionalne potrebe ter zna le-te intelektualno spodbujati. Karizmatični voditelji imajo visoko raven moči in vpliva, zato se posamezniki želijo z njim poistovetiti, saj jih spoštujejo in jim zaupajo. Svoje organizacijske cilje dosegajo z intelektualnim stimuliranjem posameznikov ter v njih vzbujajo željo, da bi tudi sami postali transformatorji. Karakteristike transformacijskih voditeljev Bass (1990, 22) razvršča po naslednjih segmentih:

- Karizma: Voditelj poskrbi za vizijo organizacije in občutek za poslanstvo, navdihuje ponos in zaupanje.
- Inspiracija: Sporoča velika pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje prizadevanj, na preprost način izraža pomembne namene.

Weber (v Avbar 2014, 46) meni, da je karizmatičnost med voditelji opredeljena na čistosti, junaštvu oziroma na vzorni obliki obnašanja, ki se razlikuje od obnašanja običajnih posameznikov. Karizmatični voditelji so obdarjeni s posebnimi kvalitetai, ki se pogosto enačijo z božjimi oziroma nadnaravnimi.

Kriteriji, da bi nekoga označili za transformacijskega voditelja, so visoki, kar je pravzaprav razlog, da težko govorimo o voditelju, ki zaseda neko politično funkcijo kot na primer funkcijo

predsednika vlade, saj v okolju svojega delovanja težko vplivajo oziroma vpeljujejo sistematske spremembe.

Eden izmed zglednih primerov transformacijskega vodenja je zagotovo Lech Wałęsa, nekdanji poljski sindikalist in politik ter prejemnik Nobelove nagrade za mir, ki je s svojim transformacijskim mišljenjem in vedenjem vodil poljske sindikaliste do upora, ki so za Poljsko pomenile velike politične in družbene spremembe. (Brown 2014, 189–192).

Kot drug primer transformacijskega voditelja lahko navedemo Nelsona Mandelo, južnoafriškega politika, nobelovca in predsednika Južnoafriške republike, ki je v času svojega boja za neodvisnost državljanov Južne Afrike uporabljal pristope vodenja, ki ga označujejo za transformacijskega voditelja. Mansah – Owusu (2017) opisuje lastnosti stila vodenja Nelsona Mandele po naslednjih kategorijah:

- *Karizmatično vodenje*: Mandela je imel sposobnost naslavljanja množice, ko mu je prisluhnil vsak posameznik.
- *Integriteta*: Mandela je bil znan kot odkrit in spoštovan človek, ki je uspešno popeljal Južno Afriko do svobodnih volitev.
- *Vizionarstvo*: Kljub 27-letnemu obdobju prestajanja zaporne kazni kot politični zapornik je Mandela ohranil vizijo za prihodnost Južne Afrike.
- *Vztrajnost*: Mandela ni nikoli obupal nad svojo vizijo in nad svojimi privrženci.

### **3.5 INSPIRATIVNI STIL VODENJA**

Kriza vodenja v 21. stoletju kaže na dejstvo, da tako na lokalni, nacionalni kot mednarodni ravni primanjkuje učinkovitega vodenja oziroma voditeljev, za katere posamezniki verjamejo, da so vredni zaupanja, ter s svojimi dejanji stremijo k izpolnjevanju danih obljub za izboljšanje situacije v današnji družbi. Pri tem ne gre zgolj za iskanje vizionarjev, vendar gre za voditelje, katerih vodenje temelji na integriteti, zanesljivosti, izhaja iz njihovega karakterja, predvsem pa so sposobni s svojim vodenjem inspirirati množico. Inspiracija se množice dotakne na osebni kot na skupnostni ravni. Gre za spiritualno zadoščanje posameznikov ter vračanje vere v proizvodnjo skupnega dobrega (Miller 2004, 169).

Joshi in drugi (2009, 241) razumejo inspirativno vodenje kot »podfaktor« transformacijskega vodenja. Lastnosti inspiracijskega vodenja so na prvi pogled podobne transformacijskim, le

so te bolj izražene. Inspiracijski voditelji so močno osredotočeni na vizijo organizacije, s katero navdihujejo in motivirajo posameznike, obenem pa je ključnega pomena tudi medsebojno zaupanje med voditeljem in privrženci. Vizija in poslanstvo se manifestirata v družbeno gibanje oziroma krepita zavest znotraj že obstoječe organizacije, kar se kaže z razvojem kolektivne zavesti in enotnost identitete voditelja in posameznikov.

Maxwell (2011) v svojem članku razmišlja o distinkciji med pravim inspiracijskim voditeljem in trenutno karizmo. Inspirativnost znotraj vodenja opisuje kot proces in ne kot osamljen dogodek. Je več kot odličen govor, odličnost se manifestira v dnevniških akcijah voditelja in postane del njegovega vsakdana. Lastnosti inspirativnih voditeljev razvršča v naslednje sklope:

- *Odnos do poslanstva* – Inspiracijski voditelji imajo razvit odnos do poslanstva, kar pomeni, da mora inspiracijski voditelj pri opravljanju svoje funkcije v ospredje postaviti interes svojih sledilcev in organizacije. Ko vodja služi svojim sledilcem, kar sledilce pritegne k posnemanju njegovega vedenja.
- *Afirmiranje* – Voditi pomeni imeti pozitivno predstavo o drugih, kar se izraža skozi verbalne in akcijske afirmacije, ki jih voditelj uporablja v času svojega vodenja.
- *Namenjanje pozornosti* – Čeprav sledilci določenega vodje cenijo znanje in zmožnosti njegovega vodenja, je to za sledilce drugorazredna skrb. Sledilce predvsem pritegne voditeljeva sposobnost za izražanje pozornosti in vzbujanje občutka pripadnosti.
- *Razpoložljivost* – Voditelji inspirirajo z namernim vlaganjem energije in časa v skupino, ki jo vodijo. Sami so razpoložljivi za svojo skupnost, tudi s preživljanjem prostega časa in vključevanjem v dejavnosti s svojimi sledilci.
- *Avtentičnost* – Resničnost in iskrenost poskrbita za avtentičnost inspiracijskega voditelja, kar povečuje njegovo kredibilnost v skupnosti.

Poleg zgoraj omenjenih lastnosti inspirativnih voditeljev je pomembno omeniti pomembnost retoričnega vidika vodenja. Besede inspirativnih voditeljev ne predstavljajo samo doslednega pomena, ampak predstavljajo simbole, s katerimi voditelji izražajo čustva, ideje in ideale. Inspirativni voditelji obvladajo številne retorične tehnike, ki so sestavljene iz analogij in metafor, ki imajo točno določen pomen v ustrezni situaciji, s čemer zagotavljajo, da imajo njihove verbalne intervencije močen vpliv. Moč metafor in analogij izhaja iz njihovih sposobnosti zajemanja in ponazoritve izkušenj realnosti, s katerimi pri poslušalcih izzovejo uporabo želenih čustev, vrednot, intelekta in domišljije, kar za poslušalce predstavlja celotno izkušnjo. Kot poslušalec si ob poslušanju inspirativnega govora mnogokrat lahko vizualizirajo

govorčevo izkušnjo, obenem pa nas njegov govor popelje skozi mentalni proces, sestavljen in vizualizacije na kognitivni in čustveni ravni (Cogner 1991, 38–39).

Primer inspirativnega voditelja je Mahatma Gandhi, indijski aktivist, politik in odvetnik. Čeprav Gandhi ni bil nikoli demokratično izvoljen politični predstavnik, niti ni bil predsednik indijske vlade, je igral eno ključnih vlog v indijskem boju za neodvisnost izpod britanske oblasti. V času svojega aktivizma je bil velik zagovornik nenasilne oblike protesta, ki je inspirirala nešteta protestna gibanja po svetu (Brown 2014, 1989).

Inspirativni stil vodenje spada v skupino stilov, ki jih združujejo lastnosti, kot so velik poudarek na organizacijskih in ideoloških vrednotah, osredotočanje na ljudi bolj kot na produkt in profit organizacije, pristna skrb za posameznike in krepitev njihove vloge. Znotraj inspirativnega stila vodenja lahko govorimo o spiritualnem oziroma duhovnem vodenju, ki ga avtorji razumejo kot evolucijski model, ki stremi k izboljšanju ostalih modelov vodenja. Glavni namen te oblike vodenja je splošna družbena rast in družbeno koristne akcije, ki presegajo materialistične in profitne cilje. Sestavljeno je iz etičnih in duhovnih vrednot in je konstrukt, ki temelji na altruistični viziji ljubezni in upanja oziroma vere, ki je podprta z intrinzično teorijo motivacije (Contreras 2016, 205–206).

Spiritualno vodenje združuje vrednote, odnose in vedenja, ki so nujna za motivacijo posameznika in drugih, ki doživljajo potrebo po duhovnem preživetju skozi članstvo v določeni organizaciji. Končni želeni učinek spiritualnega vodenja je združiti ali ustvariti občutek fuzije med štirimi temeljnimi silami človeškega obstoja (telo, um, srce in duh) tako, da so posameznik i motivirani za visoko uspešnost, povečevanje organizacijskega razvoja in doživljajo osebno veselje, mir in spokojnost (Avolio in drugi 2009, 437–438). Voditelj in privrženci postanejo povezani in se zavzemajo za skupno dobro skozi duhovno zapolnjen način življenja. Njihova življenja so deležna pozitivne transformacije, ki zagotavljajo motivacijo za ponovno odkrivanje življenjskih poti (Aidoo 2017, 365).

Pruzan (2008, 101–106) meni, da je spiritualno vodenje paradigma v razvoju, ki se ukvarja z razumevanjem, komunikacijo in vodenjem na duhovni osnovi. Meni, da je na prvi pogled težko enačiti spiritualno vodenje s poslovnim svetom, vendar raziskave kažejo na pomembnost spiritualnega vidika vodenja na različnih področjih v modernem svetu. To obliko vodenja povezuje z odgovornostjo in trajnostjo, ki presega klasično teorijo obstoja organizacij (predvsem organizacij korporativistične narave), pri katerih gre po navadi predvsem za

maksimizacijo posameznikovega dobička. Spiritualno vodenje postavljeno v kontekst modernega sveta pomeni odmik od fokusa na zunanje okolje ter bližanje k stiku s človekovim notranjim svetom – spiritualnostjo. Vse od časa razsvetljenstva v Evropi se spiritualnost kot koncept vedno hitreje uveljavlja med političnimi in korporacijskimi voditelji, organizirane verske skupnosti pa so izgubile ekskluzivnost nad njegovo uporabo.

Spiritualnost v vodenju za Pruzana (2008, 106–110) pomeni:

- skrb in ljubezen,
- zaupanje in spoštovanje,
- mir vesti,
- ravnotežje med »notranjim« in »zunanjim«.

Kljub dejstvu, da je spiritualni stil vodenja znan tako v zasebnem sektorju kot tudi v javnem, se le-to pogosto razume kot vodenje znotraj Katoliške cerkve, torej po mnenju mnogih avtorjev ta koncept lahko obstaja zgolj v okviru cerkvene institucije, katere sledilci so verniki. Voditelj sledi viziji in programu, ki sta dana od Boga, medtem ko sekularne organizacije sledijo zgolj svojim »zemeljskim« idejam in vizijam. To pomeni, da so spiritualni voditelji lahko samo tisti voditelji, ki so osebno poduhovljeni, čutijo klic k služenju ter imajo pastoralno srce (Aidoo 2017, 366–367).



## 4 EMPIRIČNI DEL

V tem delu diplomskega dela smo proučevali študijo primera papeža Frančiška. Najprej preletimo njegovo življensko pot in duhovniško kariero ter opredelimo njegovo vlogo kot voditelja Katoliške cerkve. Nadaljujejo s preučevanjem Frančiškovih vrednot in vizije ter končujemo z analizo kazalnikov, ki govorijo o poslanstvu papeža Frančiška, njegovi viziji, uporabi afirmiranja v vodenju, o usmerjanju njegove pozornosti organizaciji in posameznikom, avtentičnosti in o drugih kazalnikih, ki pripomorejo k naši raziskavi o stilu vodenja papeža Frančiška, s katero ga skušamo opredeliti kot inspirativnega voditelja. Na svoje raziskovalno vprašanje odgovarjamo s pomočjo uporabe strokovnih člankov, že opravljenih analiz, analiz papeževih govorov in poglobljenega družboslovnega intervjuja, ki smo ga opravili z dr. Petrom Rožičem.

### 4.1 PAPEŽ FRANČIŠEK

Za osrednji subjekt naše analize smo izbrali vrhovnega voditelja Katoliške cerkve papeža Frančiška, ki navdihuje in izziva pozitivne spremembe v družbi ter se s svojim stilom vodenja, ki je sestavljen iz drznosti, inovativnosti in ponižnosti, postavlja ob bok največjim svetovnim voditeljem. Papež Frančišek ni le prvi papež iz jezuitskega reda, vendar tudi prvi transformator Katoliške cerkve, zaradi česar je znan po vsem svetu.

Katoliška Cerkev je edinstven igralec, ki je v svetu prisoten že stoletja. Vatikan, sedež papeža in glavno središče Katoliške cerkve, ni podoben nobnemu drugemu religioznemu centru, saj ima poleg bogate zgodovine status suverene države, svojega voditelja, teritorij in vlado. Čeprav gre za papeško državo, katere glavni namen je biti na čelu vseh katoliških Cerkev, pa ima Vatikan pomembno politično vlogo, še posebej na področju zunanje politike. Katoliška cerkev je znana po hierarhičnosti, centraliziranosti in veliki vlogi v mednarodnem okolju (Tarlton 2012, 14). Vloga voditelja Katoliške cerkve, papeža, je, da s svojo avtoriteto vodi druge škofe, a jih obenem povezuje, saj je tudi sam škof Rima. Velja za spiritualnega voditelja Katoliške cerkve, ki cerkev vodi tako hierarhično kot kolegialno (Rožič 2017; glej Priloga B). Papež je obenem tudi vrhovni voditelj suverene mestne države Vatikan, zato so njegove zadložitve tako religiozne kot politične narave. Vzdržuje diplomatske odnose s svetovnimi voditelji, se srečuje z množicami, imenuje nove škofe, izdaja dokumente, s katerimi naslavlja globalno množico in odhaja na potovanja v imenu Svetega sedeža, kjer vodi maše in sodeluje na različnih

srečanjih s predstavniki držav, civilne družbe in posameznimi privrženci (Pappas 2013, 13. marec).

Trenutni voditelj Katoliške cerkve Jose Mario Bergoglio – papež Frančišek – je bil rojen leta 1936 staršem italijanskega porekla v Buenos Airesu v Argentini. Leta 1987 je hudo zbolel, kar je vodilo do delne odstranitve Bergoglijevih pljuč. Leto kasneje se je odločil za korak, ki je zaznamoval ne samo njegovo študijsko kariero, vendar celotno življenjsko pot. Pridružil se je jezuitskemu redu ter se podal na pot duhovništva. Do leta 1966 se je izobraževal na področju humanistike, književnosti in literature ter slednje začel poučevati na Salvadorskem Kolegiju v Buenos Airesu. Leta 1969 ga je nadškof Ramon Jose Castellano Begoglia pri 32 letih starosti posvetil za duhovnika. V naslednjih petih letih je opravljal različne jezuitske poklice, med drugim je delal kot profesor na teološki fakulteti v San Miguelu, bil je svetovalec v Jezusovem društvu in rektor filozofske in teološke fakultete Colegio Maximo. Z željo po dokončanju doktorskega študija se je ta 1986 odpravil v Nemčijo. Njegova duhovniška kariera je napredovala 20. maja 1992, ko je bil imenovan za škofa v argentinski provinci Auci ter pomožnega škofa Buenos Airesa, kar se je spremenilo leta 1998, ko je bil povišan v nadškofa Buenos Airesa. Hiter vzpon na mestu nadškofa je pritegnil pozornost takratnega papeža Janeza Pavla II., ki ga je leta 2001 povišal v kardinala Roberta Bellarminoma. Štiri leta kasneje je bil Bergoglio imenovan za predsednika Škofovske konference v Argentini<sup>1</sup>, kjer je ostal do leta 2011. Po smrti papeža Janeza Pavla II. je Begoglio leta 2005 nastopil na papeških volitvah, na katerih je izgubil kot drugo uvrščeni po številu glasov. Po volitvah se je vrnil v Argentino ter leta 2013 ponovno kandidiral na mesto vrhovnega voditelja Katoliške cerkve. 13. marca 2013 je bil Jose Mario Bergoglio izvoljen za 226. papeža Rimskokatoliške cerkve in s tem postal prvi ameriški in jezuitski papež. Stil njegovega vodenja je bil izoblikovan že dolga leta pred dejanskim nastopom na mestu papeža, čeprav je njegov način vodenja doživel svetovno medijsko pozornost šele po nastopu na najvišji poziciji Katoliške cerkve (United Conference of Catholic Bishop 2017

## 4.2 ANALIZA VODENJA PAPEŽA FRANČIŠKA

V tem delu diplomskega dela iščemo s pomočjo analize različnih relevantnih virov odgovore na raziskovalno vprašanje, *kateri kazalniki javnega vodenja določajo papeža Frančiška kot*

---

<sup>1</sup> Angl. *Argentine Episcopal Conference* je škofovska Konferenca Rimo – Katoliške Cerkve v Argentini, ki združuje argentinske škofove z namenom reševanja morebitnih pastoralnih izzivov in konfliktov.

*inspirativnega voditelja*. Da lahko odgovorimo na to vprašanje, moramo najprej raziskati papeževe vrednote in smernice, ki predstavljajo temelje njegovega stila vodenja. Preučevanje pa po opredelitvi vrednot in vizije nadaljujemo z analizo Frančiškovega stila vodenja.

Jezuit, Argentinec, Latinoameričan, sin italijanskih migrantov iz Piemonta, ljubitelj nogometa, uporabnik javnega prevoza. Vse to je novi, do sedaj najbolj živahen papež, ki je kljub ponižnosti človek, ki se je hitro in visoko povzpel po lestvici v argentinski Katoliški cerkvi. Od začetnega imenovanja kot škof Buenos Airesa je zasedal mesto nadškofa, kardinala in predsednika Argentinske škofovske Konference. Vsi ti nazivi so še toliko bolj pomembni, saj pripadajo jezuitu, ki bi se jih moral po jezuitskem nauku načeloma izogniti, vendar je Bergoglio vsak naziv sprejel in opravljal s ponižnostjo v duhu (Lida 2013, 5). Papež Frančišek je deležen pozornosti svetovne dimenzije s svojo odkrito in provokativno retoriko o temah, kot so okoljska problematika, poroka homoseksualnih parov, globalni finančni sistemi in drugih. Njegova sporočila so jasna in nepristranska, kar po eni strani navdušuje množice in po drugi jezi marsikaterega kardinala in gospodarstvenika (Breeze 2015). Bivši ameriški predsednik Brack Obama je med svojim obiskom v Vatikanu marca 2014 papeža Frančiška označil za svetovnega voditelja ter dodal: »Sveti Oče je inspiriral ljudi po celem svetu, med katerimi sem tudi sam, s svojo zavezo k prizadevanju za socialno pravičnost in svojim sporočilom izraža ljubezen in sočutje, še posebej do najšibkejših v naši družbi« (Hooper 2014, 27. marec).

Iz kratkega pregleda življenjskega dela papeža Frančiška je razvidno, da so bile njegove osnovne vrednote oblikovane v času služenja v Argentini. Argentinska teologija se ukvarja predvsem s tako imenovano Teologijo ljudi<sup>2</sup> kot temeljem svoje teološke refleksije. Teologija ljudi v ospredje postavlja predvsem posameznike iz marginaliziranih okolij ter solidarnost kot prednostno vrtilino človeškega udejstvovanja v družbi. Vpliv argentinske šole na papeža Frančiška je najbolj viden v njegovem apostolskem delu *Radost evangelija*,<sup>3</sup> v katerem papež poudarja vlogo evangelija in evangelizacije v modernem času. *Radost evangelija* ne govori zgolj o zunanji kulturni transformaciji, pač pa o živečem kolektivnem pričevanju ter o teoloških akcijah, katerih izvor temelji na Božji ljubezni. V besedilu Frančišek poudarja skrb predvsem za revne in diskriminirane, ne samo po svetu vendar tudi znotraj dane skupnosti. Njegove štiri vodstvene prioritete, na katerih gradi svoj stil vodenja, je papež Frančišek oblikoval še v času,

---

<sup>2</sup> Angl. *Faithful people of God*

<sup>3</sup> Latin. *Evangelii gaudium*

ko je bil na mestu nadškofa v Buenos Airesu. Med prioritete našteva prioriteto časa nad prostorom, saj meni, da ne glede na to, kje je posameznik, lahko svoj čas porabi za služenje drugim, prioriteto enotnosti nad konfliktom, torej stremljenje k spravi kljub razlikam med posamezniki in Cerkvami, prioriteto realnosti nad idejami, torej soočanje z dejanskimi izzivi, ter prioritiziranje celote nad posameznimi del Cerkve (Scannone 2016, 118–132).

Bergoglio je tudi prvi papež, ki si je za svoje ime izbral ime Frančišek po svetniku Frančišku Asiškem,<sup>4</sup> italijanskem spokorniku in redovniku, živečem v obdobju od 1182 do 1226. Frančišek Asiški je Katoliški cerkvi predstavil idejo preprostosti in revščine proti prestižnem stilu življenja, kar je ena glavnih vrednot papeža Frančiška, saj slednji solidarnost do revnih in ubogih uvršča med najpomembnejše prioritete svojega papeštva (Cannon 2015, 624). Leta 2005, v času papeških volitev, ko je kardinal Bergoglio izgubil, je bilo od Frančiška pričakovati, da se bo ustalil v Rimu, kjer bi lahko širil svojo mrežo poznanstev do naslednjih volitev, vendar se je ta hitro vrnil v Argentino, kjer je večino svojega časa porabil za služenje revnim. To je samo en od mnogih paradoksov, ki ponazarjajo, koliko trenutnemu papežu pomeni skrb za revne (Loweny 2013, 5).

V svojih prizadevanjih se papež Frančišek ne ukvarja samo z revnimi, vendar tudi z diskriminirani. Problematika neenakosti je vidno izpostavljena znotraj Evangelija radosti, katerega je papež Frančišek izdal ne dolgo po nastopu na Svetem sedežu, v katerem neenakost diagnosticira kot aktualen družbeni problem. Po njegovem mnenju je izključevanje posameznikov zaradi verske, spolne, rasne ali statusne pripadnosti sporno in v nasprotju s krščanskim naukom. Neenakost naj bi bila po mnenju Frančiška spodbujena z uvedbo prostega trga in konstrukcijo svetovnega finančnega sistema, ki ne deluje v prid človekovemu dostojanstvu (Ward, 2017, 2–4). Papež Frančišek je v enem svojih govorov dejal, da svetovne gospodarske sile še naprej opravičujejo sedanji svetovni sistem, ki daje prednost finančnim koristim in prinašajo težke posledice za človeško preživetje in okoljske izzive (Solarino 2016, 2).

Papež Frančišek v svojem udejstvovanju namenja posebno pozornost klimatskim spremembam in problematiki, povezani z nastalimi klimatskimi izzivi. Junija 2015 je izdal enciklično pismo z naslovom »*Laudato Si': On Care for Our Common Home*«. V besedilu je predstavil močan

---

<sup>4</sup>Italj. *Francesco D'Assisi*

moralni klic k akciji, saj morajo po njegovem tako posamezniki kot nacije sodelovati v akcijah za zaščito Zemlje, kar naj bi rešilo tudi najrevnejše in najranljivejše skupine ljudi pred klimatskimi spremembami in njihovimi posledicami (Maibach in drugi 2015, 3). Citati, kot so: »Bližamo se robu samomora, upam da bodo države obravnavale klimatske spremembe resno, kajti v nasprotnem primeru ne bo več prihodnjih generacij« (Malamud 2016, 49) jasno kažejo na papeževo zaskrbljenost in zavzetost do klimatskih vprašanj.

Papežev aktivizem na področju klimatskih sprememb je sprožilo mnoga organizirana gibanja in ozaveščanje o problemu globalnega segrevanja in njegovih posledic (Myers 2017, 2). Tudi vprašanje krize družbe in temeljnih družbenih vrednot papež Francišek naslavlja v svoji enciklopediji *Ludato Si*, kjer pereče tematike, kot so revščina in klimatske spremembe povezuje z »zapostavljanjem kulture v družbi«. <sup>5</sup> Ta relativistična kriza vrednot je ista motnja kot tista, ki »poganja« eno osebo k izkoriščanju drugih ter jih obravnava zgolj kot predmete, ki služijo kaptalističnemu finančnemu sistemu kot proizvajalci kapitala. Enako razmišljanje vodi do spolnega izkoriščanja otrok in opustitve skrbi za starejše. Papeževo poslanstvo je opozoriti posameznike na škodljive učinke gospodarstva, ki vodijo do trgovine z ljudmi, organizira nega kriminala, trgovine z drogami, itd. (Capedano 2017, 22–23).

V svojem nagovoru Generalne skupščine Združenih narodov, v katerem se obrača na svetovne in državne voditelje, je papež Francišek poudaril, da je škoda storjena okolju prazvzaprav škoda storjena človestvu, zato temelje svojega poslanstva gradi na boju za ohranjanje okolja in ozaveščanje svetovne javnosti o tej tematiki. Z njo povezuje ekonomsko in socialno izključenost ter kršitev človekovih pravic. Papež se čuti odgovornega prispevati k pomembnim političnim delovnim okvirjem kot sprejem agende o trajnostnem razvoju do leta 2030 (Holy See Press Office 2015).

Maibach in drugi (2015, 5–6) v svoji študiji <sup>6</sup> z naslovom »*Frančiškov efekt: Kako je papež Francišek vplival na spremembo diskusije o globalnem segrevanju*« ugotavljajo, da se je ozaveščenost o klimatski problematiki od leta 2015 med ameriško populacijo zaradi papeževega udejstvovanja in naslavljanja te tematike prepričljivo povečala. Sodelujoči v

---

<sup>5</sup> Angl. *throwaway culture*

<sup>6</sup> Študija z naslovom »*Climate Change in the American Mind*« je bila izvedena iz strani programa Yale in Univerzitetnim centrom za komunikacijo klimatskih sprememb George Mason. Študija je bila izvedena v obdobju med februarjem in oktobrom leta 2015.

raziskavi so prepričani o verodostojnosti papeža kot zanesljivega vira informacij o klimatskih spremembah in njenih posledicah. Kar 45 odstotkov Američanov, ki so sodelovali v anketi, med katerimi je 52 odstotkov katolikov, so izjavili, da so informacije o papeževem pozivanju k ozaveščanju o globalnem segrevanju prvič slišali ali prebrali v zadnjih nekaj mesecih prav zaradi papeža Frančiška, ter da o tej tematiki vedno pogosteje diskutirajo znotraj svojih socialnih krogov. Mayers in drugi (2017, 2–3) vidijo papeževo enciklično pismo *Ludato Si'* in njegove večkratne obiske Združenih narodov z namenom diskutiranja o klimatskih vprašanjih kot uspešen klic k spremembi. V svoji študiji preučujejo vpliv papeževga vodenja na ozaveščenost posameznikov o globalnem segrevanju ter ugotavljajo, da je papeževo sporočilo vplivalo na motivacijo posameznikov v diskurzu o klimatskih spremembah s tem, ko je omenjeno tematiko uspešno povezal s posameznikovimi osebnimi vrednotami. Obenem pa Li in drugi (2016) poudarjajo, da je papežev vpliv na ozaveščenost ljudi o klimatskih spremembah pogost predvsem med pripadniki liberalnih ideologij, medtem ko so konzervativno usmerjeni posamezniki prepričani, da ne gre za globalno segrevanje ampak zgolj za bližanje tako imenovane Apokalipse, ki jo napoveduje Nova zaveza Svetega pisma. Menijo, da je papežev poziv k reševanju klimatskih vprašanj sporen in nekrščanski. Malamudova (2016, 49) pa vidi Frančikov aktivizem na področju klimatskih sprememb kot zgodovinsko prelomnico v Katoliški cerkvi, ki po njenem mnenju prinaša nov pristop na globalni politični agendi, njegovo udejstvovanje pa poimenuje kar »Okoljevarstvo revnih«,<sup>7</sup> ki temelji na pozivu k socialni in ekonomski pravičnosti do vseh narodov, še posebej do tistih, katere podnebne spremembe najbolj prizadanejo. Rešitev klimatskih vprašanj Frančišek vidi v razvijanju perspektiv za trajnostni razvoj, ki izhajajo iz morlanih vrednot in spoštovanja človeških življenj nad kapitalom.

Frančiškova globoko zakoreninjena prepričanja, ki jih jasno in razumljivo sporoča svetovni javnosti, niso bila rojena zgolj po izvolitvi na mesto voditelja Svetega sedeža. Kot voditelj se je najbolj izoblikoval med jezuiti, religijskim redom, ki svoje voditelje ne oblikujejo z menedžerskimi tečaji, vendar z mesečnimi umiki v tišino, z delom z otroki in revnimi ter s pošiljanjem pripravnikov na težka romanja, kjer se poglobijo v pomen smrti in vstajanja Jezusa Kristusa. Poleg ponižnosti je za jezuite značilen poudarek na dejstvu, da iščejo Boga v vseh krajih, ljudeh in stvareh. Frančišek je bil že kot mladenič izredno znan kot voditelj duhovnih vaj, na katerih so v tišini in molitvi iskali Božjo prisotnost. Prav ta karakteristika jezuitske spiritualnosti je vplivala na papeževo dožemanje sveta, saj spodbuja k sprejemanju dobrega v

---

<sup>7</sup> Angl. *Environmentalism of the poor*.

vseh in vsem. Frančišek je znan po svoji odprtosti in prizadevanju za ohranjanje človekovega dostojanstva, za izgradnjo mirnega sožitja med ljudmi ne glede na to, ali so sami pripadniki Katoliške cerkve ali ne (O'Sullivan 2014, 296–297).

Frančišek na osnovi svojih jezuitskih prepričanj opominja, kaj duhovništvo ni. Med to uvršča vir gospodarske koristi, sredstvo za pridobivanje moči nad drugimi, izraba položaja za doseganje določenih osebnih ciljev in druge. Obenem pa izpostavlja, kaj naj bi duhovništvo oziroma vodenje v Katoliški cerkvi bilo, in sicer je po njegovem mnenju duhovnik nekdo, katerega osrednja skrb je trpljenje drugih in skrb za to, kako to trpljenje olajšati. Papež mora biti v stiku s človeškim življenjem, kar se mora odražati v njegovem načinu življenja in vodenju (Ivereigh 2017, 13. maj). Jezuit Peter Rožič (2017)<sup>8</sup> je na vprašanje, ali papež Frančišek deluje v skladu z njegovimi jezuitskimi načeli, odgovoril pritrdilno ter poudaril, da ima papež Frančišek izjemno veliko kvalit, ki izhajajo iz njegovih življenjskih izkušenj in jezuitske formacije.

Vsekakor pa za način vodenja papeža Frančiška nista odgovorni zgolj jezuitska formacija in življenjska pot, ampak tudi izzivi nove dobe. Leto izvolitve kardinala Begolia na mesto papeža je zaznamovalo veliko dogodkov, ki so postavili svetovne voditelje na preizkušnjo. Umrla je tako imenovana »železna dama« Margaret Thatcher, bivša preimerka Velike Britanije. V Bangladešu je prišlo do tragične smrti več tisoč ljudi po sesutju osemnadstropne tovarniške zgradbe. Sirijo preplavi državljanska vojna ter bitka z islamsko državo, v kateri dnevno umira na stotine ljudi. Na Korejskem polotoku se večajo napetosti med Japonsko in Severno Korejo, saj slednja grozi, da bo Tokio njena prva tarča v tako imenovani »jedrski vojni«. Leta 2013 se prav tako viša CO<sub>2</sub> v zraku ter doseže vrednost, kakršne še ni bilo v zgodovini zemlje (Matthews 2014, 306–307). Vsi ti in še drugi izzivi so papeža Frančiška postavili na preizkušnjo kot voditelja Katoliške cerkve kot tudi voditelja z močnim političnim vplivom.

Papež Frančišek kot voditelj verjame v sodelovanje in dialog, kar ga označuje za transformtorja. Od časa svoje izvolitve je izboljšal odnose z Rusijo in drugimi državami z ortodoksnimi manjšinami, s Kitajsko, Združenimi državami Amerike, itd. Izpostaviti pa je smiselno predvsem papežev namen izboljšanja dialoga z judovstvom, vključno z zapletenimi odnosi Vatikana z Izraelom ter z islamskim svetom, kjer je navezal stike predvsem s Turčijo, Egiptom,

---

<sup>8</sup> Glej Priloga B.

Pakistanom, Iranom in Saudsko Arabijo. S tem papež Frančišek spodbuja medverski dialog ter svobodo, da lahko posameznik primerja in diskutira o svoji in drugih religijah z namenom medsebojnega bogatenja (Vukićević, 2015, 69–70).

Njegovi pristopi k diplomatskim odnosom in odnosom z drugimi monoteističnimi religijami kažejo na dejstvo, da je Frančiškov stil vodenja drzen in inovativen. Njegova vizija je preprosta, a obenem predstavlja sidro njegovega odnosa do poslanstva. Njegovo poslanstvo je odpraviti trpljenje za revne, diskriminirane in žrtve vojne ali zlorab. Največ mu pomenijo ljudje in skrb za ljudi, zaradi česar je večkrat označen kot »ljudski« papež.<sup>9</sup> Njegov idealističen in revolucionaren aktivizem presega meje Vatikana ter opominja posameznike, da je potrebno ravnati iz ljubezni in temeljne dobrote, ki jo nosi vsak človek, ne pa iz naših strahov in nezaupanja (Inam 2015, 1. oktober). Peter Rožič (2017) meni, da je Frančiškova vizija tesno povezana z njegovo osebno vero in prepričanjem. Želi si družbo, v kateri se bratje in sestre ljubijo, kot jih ljubi Bog, saj je to glavno sporočilo evangelija. Iz tega prepričanja papež Frančišek črpa svoja filozofska, politična in teološka sporočila, med katerimi v ospredje daje pomen bratstva, spoštovanja in služenja.

Pepežev stil vodenja je Frančiška kljub ponižnosti na Forbesovi lestvici popeljal med najbolj vplivne moralne avtoritete na svetu, takoj za voditelji ZDA, Rusije in Kitajske. Njegov stil vodenja se od prejšnjih papežev razlikuje v neposrednih nagovorih in akcijah, njegovi čustveni dostopnosti pri odgovarjanju na najbolj drzna vprašanja in osebni ponižnosti. S svojih 1,2 milijarde katoliških privrženecv in s svojo privlačno karizmo ima resničen vpliv tudi na tiste, ki ne verjujejo. Opozarja na svoje slabosti in grehe kot tudi grehe in omejitve Katoliške cerkve. O homoseksualnosti pravi: »*Kdo sem jaz da jih sodim?*«, po vzoru Jezusa umiva noge ženskam in muslimanom ter večkrat obeduje z brezdomci. Kot škof Buenos Airesa je Frančišek služil ljudem v revnih četrtih ter v času tiranskih diktatorjev po vsej Latinski Ameriki podpiral in skrbel za osiromašene in zatirane ljudi. Kljub liberalnim pogledom papeža Frančiška na teologijo v osprednje svojega poslanstva po vzoru Jezusa Kristusa in Frančiška Asiškega postavlja skupnosti navadnih ljudi (Cannon 2015, 624–626).

Frančišek se z uporabo svojega edinstvenega položaja kot papež trudi, da bi bil vzgled svetovnim voditeljem na vseh ravneh odločanja s postavljanjem »moralnega kompasa«.

---

<sup>9</sup> Angl. *People's Pope*.



Franciškovno osnovno pravilo pri vsakem dejanju je »*ne storite drugim tistega, kar ne želite, da drugi storijo vam*«. To pravilo polaga na srce vsem voditeljem v družbi, med katere ne šteje samo predsednike in premije, vendar tudi starše ter vse druge ljudi, katerih vpliv se dotika posameznikovih življenj (Cannon 2015, 628). Papeževa avtentičnost izvira iz njegove preprostosti in verodostojnosti, kar je razvidno iz njegovega preprostega stila oblačenja, preprostega obnašanja, retorike in gestike. Papež je sposoben uporabiti vsakdanje preproste dogodke ter z njimi navdihniti množice, da razmislijo o svojih dejanjih in o pomenu življenja. Kljub temu, da je »politični stroj« naklonjen bogatim in ignorira potrebe revnih je Franciškov vpliv na politiko viden (Bruenig 2015, 21. september). Peter Rožič (2017) je v intervjuju izpostavil papeževo zamrnivost, in sicer, da papež Francišek svoje legitimnosti ne išče v svoji poziciji, vendar v načinu vodenja ter s svojim načinom življenja. Zavrnil je prestižno palačo in po ulicah Vatikana se vozi s preprostim vozilom. Hitro poprime za telefonsko slušalko in pokliče ljudi na druge kontinente ob krizah in trpljenjih. Francišek rad prisluhne ljudem, je izredno simpatičen, obenem pa tudi kritičen, ko se z nečim ne strinja. Vser to pomeni, da je svoboden, da njegovo vodenje in avtoriteta izhajata iz svobode, kar je pravzaprav ponižnost in Božja milost.

Njegov odnos do poslanstva je jasen in dosleden, saj poleg z besedami to sporoča s svojimi dejanji. Papež Francišek v ospredje svojega vodenja postavlja nauke Jezusa Kristusa, kar se kaže tudi v reformaciji institucijske strukture Vatikana. Ustanovil je komisijo osmih kardinalov iz različnih delov sveta, ki mu pomagajo pri upravljanju in gibanju Cerkve z uvajanjem »učinkovitga« in ne zgolj »afektivnega« vodenja kolegialne vlade. Odločil se je reformirati vatikansko banko in ustanoviti komisijo za gospodarstvo z namenom decentralizacije finančnih sredstev (O'Sullivan 2014, 2–3).

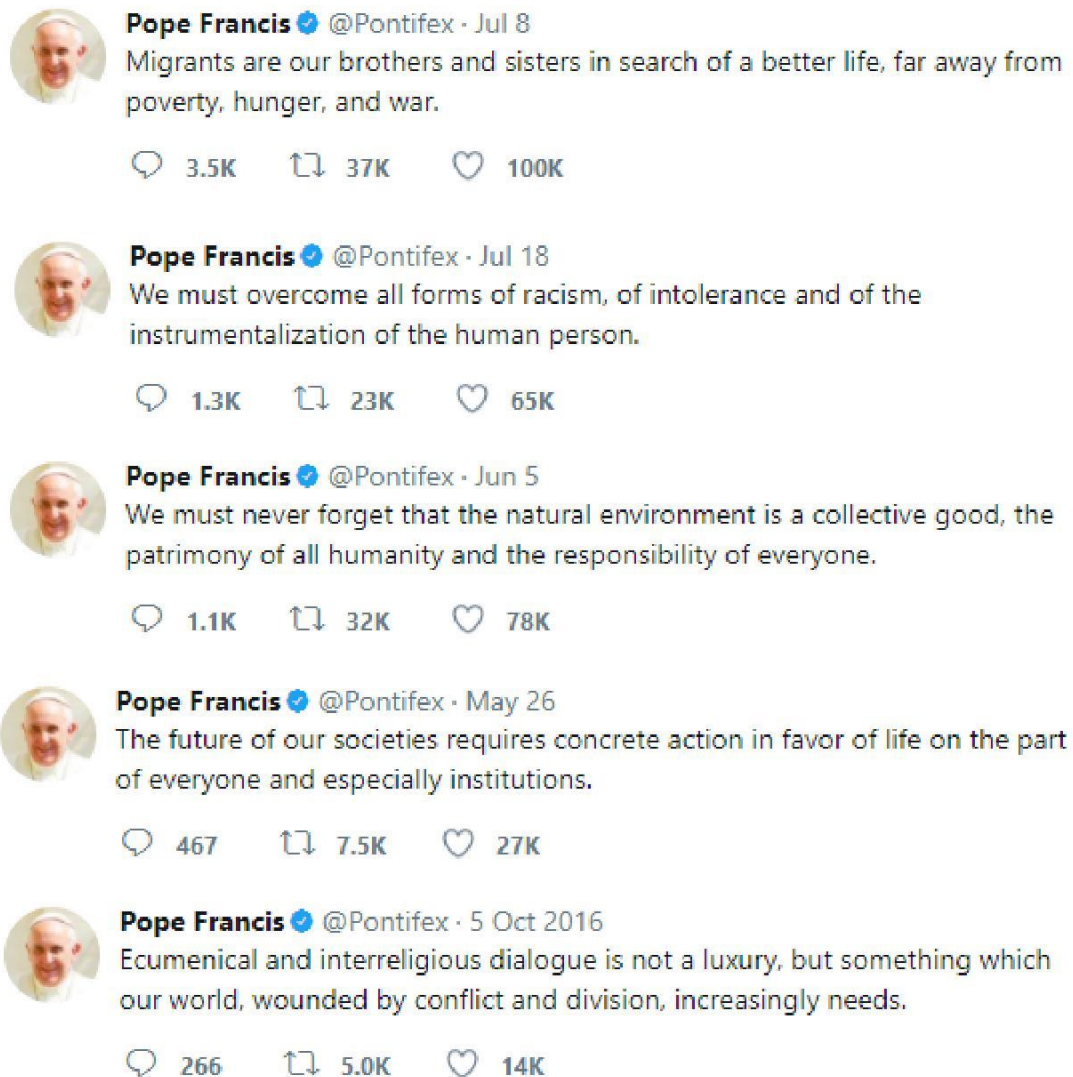
Papež Francišek je poleg notranje reformacije Vatikana znan tudi po uvedbi inovativnih pristopov pri predajanju svojih sporočil. Poleg klasičnih nastopov intenzivno uporablja tudi spletna orodja, kot so Twitter, spletne konference direktnega prenosa in nastop na konferencah.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Primer TED konference katere se je preko video prenosa udeležil leta 2017. Prenos papeževe intervencije je vse do začetka ostal skrivnost za publiko, s čemer je presenetil vse prisotne. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/26/pope-francis-gives-ted-talk-urging-world-leaders-to-be-a-bit-more-humble>.

Paper Rožič (2017) meni, da je način vodenja in komuniciranja papeža Frančiška izredno pastoralen. V primerjavi papeža Frančiška in Benedikta XVI. dr. Rožič izpostavi dejstvo, da je Frančišek bistveno bolj udaren, njegov jezik pa je bolj »tviteraški«.

**Slika 4.1:** Skupek primerov Twitt-anja papeža Frančiška



Vir: Twitter profil papeža Frančiška Pontifex (2017).

Vendar pa bistvo afirmacijskega sporočanja ni samo način, temveč sporočilo samo, saj papež v svojem sporočanju deluje pozitivno ter dostopno, je blizu človeku, razume njegove stiske in ga usmerja k Božjem usmiljenju in ljubezni. Njegovi nasmehi in usmiljeni pogledi v ljudeh vzbujajo upanje, njegova sporočila pa ustvarjajo spremembe v družbi (Costantini 2013, 7. oktober). Frančišek je človek, ki je srečen, v miru s seboj in s svetom ter neustrašen, kar je

najpomembnejše. Večino svojih srečanj zaključijo z besedami »molite zame«. Čeprav je funkcija pontifikata odgovorna, tvegana in predstavlja veliko nevarnosti, redko ujamemo papeža brez nasmeha na obrazu (Scheper – Huges 2015, 60). Peter Rožič (2017) dodaja, da ima papež Francišek velik vpliv v svetovni javni sferi ravno zaradi njegovega načina vodenja, saj s svojo karizmo navdihuje in brez težav pridobiva nove privrženke. To se kaže na primeru, ko je po izvolitvi na mesto papeža odšel na kosilo z revnimi in ubogimi namesto z drugimi kardinali. Francišek želi pokazati svetu, da je enak z enakimi, torej da je sam popolnoma enak tako vplivnim voditeljem kot revežem in zapornikom.

V svojem nastopu na TED konferenci je voditelje poznal k ponižnosti in spregovoril o vodenju.

V svojem sporočilu je dejal (Sherwood 2017, 26. april):

*Prosim, dovolite mi, da vam jasno in glasno povem: več kot imate moči, več bodo vaša dejanja in odločitve vplivala na ljudi. Odgovorni ste, da ravnate ponižno. Če ne boste ravnali ponižno, bo vaša moč uničila druge in vas same. V Argentini imamo pregovor: ne pij vina na prazen želodec. Počutili se boste slabo, izgubili boste ravnovesje in na koncu prizadeli sebe in druge. Zato vam rečem: ravnajte ponižno in nežno. Prihodnost človeštva ni izključno v rokah politikov, podjetij in velikih voditeljev. Prihodnost je tudi v tvojih rokah, torej v naših skupnih rokah. Potrebujemo drug drugega, zato vas prosim, da ko pomislite name, mislite z nežnostjo, da bom lahko izpolnil nalogo, ki sem jo prejel za dobro vsakega od nas.*

Njegov način vodenja z afirmiranjem sproža spremembe tudi glede dojemanja papeža kot vodilne pozicije v Katoliški cerkvi med posamezniki. V analizi<sup>11</sup> z naslovom »Katera beseda najbolje opiše papeža Franciška?«, ki jo je opravil Pew Research Center (2015) med prebivalci Združenih držav Amerike, je bil papež Francišek največkrat opisan kot dober, ponižen, prijazen in sočuten.

Vendar pa papeževa pozitivno in liberalno naravnana retorika ni vedno sprejeta kot zaželena. Kar 12 kardinalov, ki so ga podpirali za časa volitev leta 2013, je javno spregovilo o svoji zaskrbljenosti glede kontroverznih reform, ki jih papež Francišek sproža znotraj Katoliške cerkve. Zaskrbljeni so, da bi njegov stil vodenja in reformacija kurije povzročila razpad Katoliške cerkve kot institucije, obenem pa dvomijo v verodostojnost Francišekove doktrine, saj

---

<sup>11</sup>Analiza je bila opravljena iz strani Pew Research Centra med prebivalci Združenih držav Amerike času od 1. do 5. oktobra 2015. Analiza dostopna prek: <http://www.pewforum.org/2015/10/07/following-visit-two-thirds-in-u-s-view-pope-francis-favorably/> (9. avgust 2017).

se je v času svojega pontifikata zavzel za pravice žensk, istospolnih ter je diskutiral tudi o pravici do splava in evoluciji (Chapman 2017, 2. marec). Čeprav se Frančiškova doktrina v osnovi ne razlikuje od doktrine Katoliške cerkve, pa zaskrbljenost glede njegovega stila vodenja in sporočil strmo narašča, še posebej zaradi omiljevanja »pravil odpuščanja grehov«, obenem pa naj bi njegov »socialni« pristop k reševanju ekonomskih problemov veljal za zastarelega in nezmožnega dohitevanja in razumevanja sodobnih ekonomskih tokov in tehnološkega napredka (O'Loughlin 2016, 21. marec).

Poleg virtualnega sporočanja papež Frančišek redno odhaja na pastoralne obiske in druga potovanja, kjer obiskuje voditelje, množice in tiste v stiski. Julija 2013 je papež Frančišek za svoj prvi pastoralni obisk od sklepa pontifikata odpotoval na italijanski otok Lampedusa, kjer se je takoj po prihodu na otok vkrcal na eno od reševalnih ladij in v znak spomina na tiste, ki so izgubili življenje v iskanju boljšega jutri, potresel cvetje po morski površini. Obisk je nadaljeval z obiskom beguncev v enem od azilnih centrov. Begunce je naslavljajal z "bratje in seste" ter s tem postal dostopen in pripravljen na služenje bratom in sestram, ki so se znašli v težavah. S svojim obiskom je povabil vsakega posameznika k razmisleku o svojih dejanjih, predvsem pa je s tem izval svetovne voditelje. Namen obiska je bil opomin k marginalizaciji beguncev, kar sam razume kot nasilje, ki je postalo povsem normalizirano v očeh sodobne družbe (Catania 2015, 465–477).

Z njegovo dostopnostjo do množice je papež Frančišek nedvomno spremenil mneje javne družbe o Svetem sedežu, ki ga v veliki večini vidi kot karizmatičnega, vsečnega voditelja, s katerim se lahko poistovetijo "navadni ljudje". Za razliko od Frančiškovega predhodnika papeža Benedikta XVI., ki je bil odtujen od množice, si je Frančišek uspel pridobiti tudi pozornost mnogih nevernikov (Vukičević 2015, 75–77), kar dokazujejo naslednji primeri. Frančišek je večkrat poudaril, da vidi invalidne ljudi, še posebej otroke kot Božje darilo družbi. Z invalidnimi otroki iz Španije, Indije, Argentine in Združenih držav Amerike je gostil spletna druženja, kjer so se z njim pogovarjali o svojih sanjah in načrtih za prihodnost (Richinick 2015,

4. februar). Svoj 77. rojstni dan je praznoval s tremi brezdomeci, ki jih je povabil na zajtrk. Zavrnil je tako imenovan »Vatikanski potni list« ter še naprej uporablja svoje argentinske dokumente. Vsi ti in še mnogi dogodki so zaslužni, da je bil leta 2014 iz strani revije Times imenovan kot »oseba leta« (Panaligan 2015, 14. oktober). Papež Frančišek ni samo dostopen za ljudi, ampak ob obiskovanju različnih držav in skupin ljudi tudi uživa. V svojem načinu vodenja več pozornosti namenja srečevanju ter delu z ljudmi kot pa akademskemu delu,

kateremu se je v večini posvečal njegov predhodnik papež Benedikt XVI (Rožič 2017).

Kljub marsikateri kritiki papeževga vodenja pa njegova dejanja pričajo o tem, da je voditelj, kateremu je mar za svoje privrženke ter ostale, ki niso del Katoliške cerkve. Svojo vizijo hitro in udarno udejanja, kar pomeni, da sam živi tisto, o čemer pridiga. Množice ne navdihuje le s svojo politično vpletenostjo v ključne globalne tematike, ampak to dosega predvsem z dostopnostjo in ponižnostjo, ki jo dnevno izkazuje posameznikom.

Woods (2015, 16. november) v svoji raziskavi papeževo vodenje opisuje kot navdihujoče ter njegov stil vodenja pojasnjuje z naslednjimi elementi:

- *Utelešenje služnostnega vodenja.* Papež Frančišek je služenje postavil v ospredje svojega pontifikata. Svoj vpliv želi razširiti preko 1.1 milijarde katolikov na vse ljudi, torej na celotno svetovno populacijo, saj je svoje življenje in ne samo papeško pozicijo posvetil služenju revnim in ubogim.
- *Vodenje z vzgledom.* Papež Frančišek zavrača splošne norme. Srečuje se z vsemi, ne samo s katoličani, saj meni, da je Bog odkupil vse ljudi in ne samo pripadnike Katoliške cerkve. To je kombinacija ponižnosti, inkluzivnosti in »zdrave pameti« je omogočila, da je papež »zgradil most« med verskimi voditelji, poslovnimi voditelji in pop kulturo.
- *Načelno vodenje.* Leto začetka njegovega pontifikata je pomenilo veliko izzivov na področju migrantske krize, financ, naravnih katastrof in drugih, na katere je Frančišek odgovoril v pravem trenutku s pravim načinom. Obenem pa je Frančišek svojo načelnost izkazal tudi z reformacijo Vatikana, še posebej Vatikanske banke.
- *Široka zavest o namenu.* Njegove politične sposobnosti mu pomagajo razumeti, kaj je treba storiti, kako premikati ljudi. Čeprav na papeža gledamo kot na zgolj verskega voditelja, pa je papež Frančišek veliko več. Ima sposobnost, da razume posameznika, gradi koalicije, jasno sporoča svojo vizijo. Vsi voditelji bi se morali vprašati, kako je Frančišku uspelo mobilizirati in navdihniti tisoče množice.

Papež Frančišek je torej inovativen v svojem stilu vodenja v primerjavi s svojimi predhodniki, obenem pa njegov stil vodenja izhaja iz Kristusovega kot tudi iz nauka Frančiškega Asiškega, kar pomeni, da njegov stil pravzaprav ni inovativen, čeprav je pa svež in inspiracijski. Peter Rožič (2017) meni, da je ravno način vodenja to, kar daje Frančišku močan politični vpliv. Po njegovem mnenju je papež politik v pozitivnem smislu pomena besede, saj s svojim vodenjem deluje za skupno dobro. Frančišek je v času svojega pontifikata večkrat tvegala in si veliko upal

in s tem navdihnil mnoge. Tak način vodenja je pravzaprav izvor Frančiškove avtoritete in popularnosti v globalnem pomenu.

Leta 2014 je Frančišek od Harvard Business Reviewja prejel nagrado za inovativnost. Čeprav Frančišek ni izumil novega iphona ali Ubrer-ja, pa ima po mnenju harvardskega profesorja Claytona Christensena potencial za enega najbolj epskih inovatorjev v zgodovini. Papež Frančišek je dobil nagrado za inovativno vodenje, saj je s preobratom 2.000 let starega načina vodenja navdihnil tako svetovno množico kot voditelje v gospodarstvu in politiki (Gaerlan 2015, 2).

Ob 60. obletnici Rimske pogodbe je papež Frančišek pred evropskimi voditelji spregovoril o vodenju. Frančišek je prepričan, da sta bistvo in ključ do dobrega vodenja služenje drug drugemu ter voditelje evropskih držav pozval k razmisleku o solidarnosti in subsidiarnosti z namenom ustvarjanja harmoniziranega razvoja Evropske unije (Collins 2017, 24. marec).

Na božično noč leta 2014 je v Rimski kuriji papež Frančišek prisotne naslovil z razmišljanjem o vodenju, ki mora po njegovem vsebovati naslednje sestavine:

- *Mojstrstvo in ravnovesje.* Voditelji izražajo te spretnosti s konstantnim izobraževanjem na strokovnem in osebnem področju, saj kompetentnost in verodostojnost rasteta z disciplino na področju izobraževanja in nadaljnega izpopolnjevanja. Namen voditeljev ni zgolj usmerjanje in vodenje, ampak morajo voditelji odlično razumeti misijo, vizijo, vrednote in identiteto organizacije, kateri služijo. Pri vodenju ni pomembno samo to, kaj voditelji storijo za organizacijo, vendar kako to naredijo.
- *Izjemnost in drznost.* Pod to kvaliteto papež Frančišek prišteva lastnosti voditeljev, kot so marljivost, neustrašnost, neškodljivost in druge, saj take vrste voditelji uspevajo v času, ko organizacija prestaja krizne čase. Predvsem pa poudarja pomen grajenja pozitivnih odnosov, spodbuja kulturo sodelovanja in pravičnosti.
- *Pravičnost in uglednost.* Virtuoznost na področju iskrenosti za papeža Frančiška pomeni temelj, na katerem lahko voditelj gradi vse druge lastnosti. Poleg tega mora voditelj s svojim slogom življenja kazati na primarnost drugih in njihovih interesov, torej da s svojim vodenjem služi drugim. Ker vodenje ni osamljena dejavnost, je pomembno tesno sodelovanje s kolegijem in privrženci, kjer morajo biti njihovi prispevki slišani in demokratično upoštevani. Torej voditelji morajo biti zanesljivi, pošteni in kolegialni.
- *Sočutje in spoštovanje.* Resnično spoštovanje in izražanje sočutja do trpečih sta 38

pomembni pri izgrajevanju »kulture srečanja«, kjer se voditelj srečuje s privrženci in z njimi deli njihovo stisko. Papež Francišek vabi voditelje, da se povežejo s posamezniki v aktivni dialog, še posebej s tistimi, ki so drugačni od nas samih. Spodbuja solidarnost med posamezniki iz marginaliziranega okolja, ne samo v svetu temveč tudi znotraj voditeljeve skupnosti.

- *Želja in avtentičnost*. Ti dve lastnosti izražata intenzivno zvesto ljubezen do življenja in ljudi skozi učinkovitost, pristnost in efektivnost voditeljevih dejanj. Procesi, katerih se poslužujejo voditelji, morajo biti pošteni, etični in pravični, kjer pa mora resnična želja izhajati iz duše in srca voditelja (Mooney 2016, 15).

Kazalniki, ki določenega voditelja označujejo za inspiracijskega voditelja, so vidni tako v papeževih govorih kot v njegovih akcijah. Avtentičnost, razpoložljivost, služnostni odnos do poslanstva in afirmiranje je mogoče spoznati v njegovem nepredvidljivem, ponižnem in navdihujočem stilu vodenja. Obenem pa papež Francišek opozarja tudi na negativne vidike in nevarnosti vodenja, med katere po njegovem spadajo nevarnost mišljenja, da smo nenadomestljivi in nesmrtni, prekomerna zasedenost torej premalo posvečanja nalogam vodenja, duševna in čustvena petrifikacija, pretirana obsedenost z načrtovanjem, ravnodušnost do drugih, slaba koordinacija, rivalstvo in narcisoidnost (Hamel 2015, 14. april).

## 5 SKLEP

Sveti sedež v globalnem spektru igra pomembno vlogo ne samo v religioznem, vendar tudi v političnem pomenu. Ta funkcija javnega vodenja predstavlja enega pomembnejših igralcev v mednarodni politiki, obenem pa predstavlja tudi vrh Katoliške cerkve (Vukićević 2015, 65). V času krize 21. stoletja je novi papež, izvoljen leta 2013, pod imenom Frančišek, pritegnil pozornost, ki presega zgolj krog pripadnikov Katoliške cerkve. S svojim načinom vodenja se je postavil ob bok svetovnim voditeljem ter postal oseba, ki v marsikaterem posamezniku vzbuja globoka čustva in navdih.

V diplomskem delu smo preučevali stil vodenja papeža Frančiška, ki smo ga skušali s pomočjo kazalnikov javnega vodenja določiti kot inspiracijskega voditelja. V teoretičnem delu smo opredelili, kaj je javno vodenje in nadaljevali z bolj fokusiranim preučevanjem transformacijskega in inspirativnega javnega vodenja, ki predstavlja delovni okvir za našo empirično analizo. V analizi vodenja papeža Frančiška smo s pomočjo kazalnikov raziskovali njegov stil vodenja in skušali odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kateri kazalniki javnega vodenja določajo papeža Frančiška kot inspirativnega voditelja.

Ugotovili smo, da papež Frančišek glede na kazalnike javnega vodenja spada med svetovne inspiracijske voditelje, kar pa ni pogojeno zgolj z dejstvom, da je bil izvoljen na mesto vrhovnega voditelja Katoliške cerkve, saj njegova življenjska pot in delo pričata o njegovem poslanstvu, kateremu sledi že od časa začetkov svoje duhovniške kariere. Ponižnost, solidarnost in delo z revnimi in ubogimi je fokus njegovega vodenja, kar se ne spreminja ob napredovanju od duhovnika do Svetega sedeža. V svojem stilu vodenja je avtentičen in inovativen, namenja veliko pozornosti ljudem in je na splošno izredno dostopen. Sočuten, a obenem udaren v svojih sporočilih, s katerim med posamezniki vzbuja upanje in navdih. Njegovi najpomembnejši prioriteti sta skrb in delo z revnimi in ubogimi. Te nauke črpa iz Jezusovega evangelija kot tudi iz naukov Frančiška Asiškega. V ta namen je spisal več dokumentov, med katerim omenjene prioritete najbolj naslavlja njegovo apostolsko delo Radost evangelija, ki ne govori zgolj o kulturni transformaciji, pač pa o osebni refleksiji vsakega posameznika.

Njegovo vodenje predstavlja skupek vrednot, odnosov in vedenj, ki posameznike motivirajo, da čutijo, da se tako družba kot njihova življenja pozitivno transformirajo. Njegovo vodenje je



odgovorno, saj vodi z ljubeznijo, spoštovanjem in uspešno ustvarja ravnotežje med notranjim in zunanjim. Kljub temu, da papež zaseda najpomembnejšo funkcijo v Katoliški cerkvi, sam ostaja zvest svojim prepričanjem in viziji, ki stremita k posnemanju Božje ljubezni. Njegova doktrina izhaja iz jezuitske formacije, reda, kateremu služi od zaobljube k duhovniškem življenju.

Frančiškovo transformacijsko vodenje na področju klimatskih sprememb je bilo prepoznano v globalnem krogu voditeljev in posameznikov ter je sprožilo številna gibanja in akcije po svetu. Z namenom vpliva na politične procese in oblikovanje politik je napisal enciklično pismo *Laudato Si'*, ki govori o njegovih temeljih razumevanja globalnega segrevanja in drugih klimatskih katastrof, ki jih povezuje s človekovo neodgovornostjo in ljubeznijo do kapitala, ki deluje v nasprotju z bistvom krščanskega nauka. S svojimi intervencijami na pomembnih konferencah, kot je Generalna skupščina Združenih narodov, nastopi na socialnih omrežjih in ustvarjanjem dokumentov na omenjeno tematiko, je pritegnil pozornost in dvignil raven ozaveščanja v družbi kot med tudi svetovnimi voditelji, kot je bivši predsednik Združenih držav Amerike Barac Obama (Mayers in drugi 2017, 1).

Papež Frančišek se je kot inspiracijski voditelj izkazal tudi znotraj visoko hierarhične organizacije, ki jo vodi. Od začetka svojega pontifikata je uspel reformirati znaten del notranje strukture Cerkve, in sicer je preuredil delovanje kurije ter finančnih institucijskih struktur, s čemer je finančno delovanje znotraj Vatikana postalo bolj transparentno in pravično. Zaradi svojega neusmiljenega boja proti korupciji in izkoriščanju pozicij za osebne koristi v Katoliški cerkvi je med kardinali in škofi doživel veliko kritik in pozivov k odstopu od mesta Svetega sedeža.

Ugotavljamo, da kljub kritikom, ki papeža obtožujejo zastarelega nerazumevanja ekonomije in uničevanja več kot dva tisoč let stare krščanske doktrine, papež Frančišek po našem mnenju predstavlja svež pogled na vodenje v času krize 21. stoletja. S svojim vzgledom zavrača splošne norme in se sooča s težkimi izzivi ter s ponižnostjo v duhu govori o svoji grešnosti in odgovarja na najtežja vprašanja nove dobe. V ospredje svojega vodenja postavlja služenje drugim in podira stereotipe o svetosti in nedotakljivosti vrhovne funkcije Katoliške cerkve. Peter Rožič (2017) meni, da papež iz voditeljev, pa naj si bodi to slabi ali dobri voditelji, izvablja najboljše, kar je pravzaprav njegova moč in iz česar črpa svojo avtoriteto. Če uporabimo jezuitski jezik, lahko rečemo, da je papeževo vodenje »magis«. Torej papež Frančišek vedno stremi k več in k

boljšemu v smislu ljubezni do sojudi in s tem inspirira na vsakem koraku.

## 6 LITERATURA

1. Algahtani, Ali. 2014. Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices* 2 (3): 71–82.
2. Avbar, Monika. 2014. Vodenje s karizmo. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (2): 44–53.
3. Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa in Todd J. Weber. 2009. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60: 421–449.
4. Bass, Bernard M. 1990. From Transactional To Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3): 19–31.
5. Breeze, Nick. 2015. *Pope Francis, 21 Century Leader & Defender of Gods Creation*. Dostopno prek: <http://www.upfsi.org/pope-francis-21st-century-leader-defender-of-gods-creation/> (7. julij 2017).
6. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Brookes, Stephen in Keith Grint. 2010. *A New Public Leadership Challenge?* Dostopno prek: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230277953> (15. julij 2017).
8. Brown, Archie. 2014. *The Myth of Strong Leader*. London: Basic Books.
9. Bruenig, Elizabeth. 2015. *Pope Franciss Radical Authenticity is Revolutionizing the Catholic Church*. Dostopno prek: <https://newrepublic.com/article/122868/pope-franc-is-radical-authenticity-revolutionizing-catholic-church> (27. julij 2017).
10. Capedano, Jesus Moran. 2017. *The culture of unity and some of the great challenges of humankind today*. Dostopno prek: <http://www.new-humanity.org/en/pdf/english/culture-of-peace/181-reinventing-peace->

moran/file.html (23. julij 2017).

11. Cannon, Geoffrey. 2015. What they believe: 19. Pope Francis Empowering the people, saving the planet, and other stories. *World nutrition Volume 6* (7–8): 623–635.
12. Catania, Tina. 2015. Making Immigrants Visible in Lampedusa: Pope Francis, Migration, and the State. *Italian studies* 70 (4): 456 – 486.
13. Chapman, Michael W. 2017. *Report: Some Cardinals Want Pope Francis to Resign, Fear Schism Worse Than The Reformation*. Dostopno prek: <http://www.cnsnews.com/blog/michael-w-chapman/report-some-cardinals-want-pope-francis-resign-fear-schism-worse-reformation> (28. julij 2017).
14. Cogner, Jay A. 1991. Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive* 5 (1): 31–45.
15. Collins, Charles. 2017. *Pope Francis urges EU leaders to fight populism with solidarity*. Dostopno prek: <https://cruxnow.com/vatican/2017/03/24/pope-francis-urges-eu-leaders-fight-populism-solidarity/> (11. august 2017).
16. Contreras T., Françoise. 2016. Servant and Spiritual Leadership Theories: Are They Two Different Notions? *Journal of Human Values* 22 (3): 202–208.
17. Cossin, Didier in Jose Caballero. 2013. *Transformational Leadership*. Lausanne: IMD Global Board Center.
18. Costantini, Silvia. 2013. *The Leadership Style of Pope Francis*. Dostopno prek: <https://aleteia.org/2013/10/07/the-leadership-style-of-pope-francis/> (24. julij 2017).
19. Day, David V. in John Antonakis. 2012. *Leadership: Past, present, and future*. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/285709072\\_Leadership\\_Past\\_present\\_and\\_future](https://www.researchgate.net/publication/285709072_Leadership_Past_present_and_future) (25. julij 2017).

20. Gaerlan, Martin. 2015. Pope Francis: The Joy of Disruptive Change. *The Voyager* 1 (2): 1–8.
21. Givens, Roger J. 2008. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys* 1 (1): 4–24.
22. Halpern, Greg. 2015. *Transformational Leaders Built Relationships*. Dostopno prek: <https://aboutleaders.com/transformational-leaders-build-relationships/> (12. julij 2017).
23. Hamel, Gary. 2015. *The 15 Diseases of Leadership, According to Pope Francis*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2015/04/the-15-diseases-of-leadership-according-to-pope-francis> (13. julij 2017).
24. Hitt, Michael in Katalin Takacs Haynes. 2010. Strategic leadership for the 21 century. *Business Horizons* 53: 437–444.
25. Holy See Press Office. Address to the United Nations General Assembly. 2015. *Official translation*, 25. september.
26. Hooper, John. 2014. *Barack Obama has first meeting with Pope Francis at Vatican*. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/world/2014/mar/27/barack-obama-pope-francis-vatican> (16. julij 2017).
27. Inam, Henna. 2015. *Lead Like The Pope: Six Lessons On Transformational Leadership*. Dostopno prek: <https://www.forbes.com/sites/hennainam/2015/10/01/lead-like-the-pope-6-lessons-on-transformational-leadership/#11d31f0e39cf> (25. julij 2017).
28. Ivereigh, Austen. 2017. *What the Jesuit pope told the Jesuit general*. Dostopno prek: <https://cruxnow.com/vatican/2017/05/13/jesuit-pope-told-jesuit-general/> (27. julij 2017).
29. Joshi, Aparna. Mila B. Lazarova in Liao Hui. 2009. Getting everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science* 20 (1): 240–252.

30. Li, Nan, Joseph Hilgard, Dietram A. Scheufele, Kenneth M. Winneg in Jamieson Kathleen Hall. 2016. Cross – pressuring conservative Catholics? Effects of Pope Francis' encyclical on the U.S. public opinion on climate change. *Climatic Change* 139 (3–4): 367–380.
31. Lida, Miranda. 2013. *Pope Francis and Argentina*. London: Routledge.
32. Loweny, Chris. 2013. *Why he leads the way he leads*. Chicago: Loyola press.
33. Maibach, Edward, Anthony Leiserowitz, Connie Roser-Renouf, Teresa Myers, Seth Rosenthal in Feinberg Geoff. 2015. *The Francis Effect: How Pope Francis Changed the Conversation about Global Warming*. George Mason University and Yale University. Fairfax, VA: George Mason University Center for Climate Change Communication.
34. Malamud, Marina. 2016. Pope Francis, Climate Change and the Environmentalism of the Poor. *Revista* 11 (2): 49–74.
35. Mansah-Owusu, Grace. *What can Madela teach us about leadership in organizations?* Dostopno prek: <http://www.theabp.org.uk/news/what-can-mandela-teach-us-about-leadership-in-organisations.aspx> (15. julij 2017).
36. Matthews, Rupert. 2014. *The popes*. New York: Moseley Road Incorporated.
37. Maxwell, John. 2011. *5 Attributes of Inspirational Leaders*. Dostopno prek: [http://www.johnmaxwell.com/cms/images/uploads/ads/5\\_Attributes\\_of\\_Inspirational\\_Leaders.pdf](http://www.johnmaxwell.com/cms/images/uploads/ads/5_Attributes_of_Inspirational_Leaders.pdf) (5. julij 2017).
38. Mayers, Teresa, Edward Maibach in Connie Roser-Renouf. 2017. *Exposure to the Pope's Climate Change Message Activated Convinced Americans to Take Certain Activism Actions*. Dostopno prek: <http://onlineibrary.wiley.com/doi/10.1002/gch2.201600019/full> (22. julij 2017).

39. Midelton, Jennifer, Sarah Harvey in Nina Esaki. 2015. Transformational Leadership and Organizational Change: How Do Leaders Approach Trauma – Informed Organizational Change. Twice? *The Journal of Contemporary Services* 96 (3): 155–163.
40. Miller, William C. 2004. *Spiritually-based leadership*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
41. Mooney, Debra K. 2016. *Necessary Leadership Virtues, According to Pope Francis*. Ohio: Association of Catholic Colleges and Universities.
42. Morse, Ricardo S., Terry F. Buss, in C. Morgan Kinghorn. 2007. *Transforming Public Leadership For The 21th Century*. New York: M. E. Sharpe.
43. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
44. O'Connell, Patricia K. 2014. A simplified framework for 21th century leader development. *The Leadership Quarterly* 25 (2): 183–203.
45. O'Loughlin, Michael J. 2016. *Pope Francis: Pics or didn't happen*. Dostopno prek: [https://www.washingtonpost.com/news/acts-of-faith/wp/2016/03/21/new-social-media-strategy-for-pope-francis-pics-or-it-didnt-happen/?utm\\_term=.4124d932d762](https://www.washingtonpost.com/news/acts-of-faith/wp/2016/03/21/new-social-media-strategy-for-pope-francis-pics-or-it-didnt-happen/?utm_term=.4124d932d762) (10. august 2017).
46. O'Sullivan, Michael. 2014. The Jesuit Spirituality of Pope Francis. *Spirituality* 20: 295– 300.
47. Panaligan, Marisse. 2015. *Profile; Why Pope Francis is the People's Pope*. Dostopno prek: <http://www.gmanetwork.com/news/lifestyle/content/383550/profile-why-pope-francis-is-the-people-s-pope/story/> (16. julij 2017).
48. Pappas, Stephanie. 2013. *What Does The Pope Do, Anyway?* Dostopno prek: <https://www.livescience.com/27623-what-does-the-pope-do.html> (9. august 2017).

49. Pew Research Center. 2015. *Positive Impact of Pope Francis on Views of the Church, Especially Among Democrats and Liberals*. Dostopno prek: <http://www.pewforum.org/2015/10/07/following-visit-two-thirds-in-u-s-view-pope-francis-favorably/> (26. julij 2017).
50. *Pontifex*. 2017. Dostopno prek: <https://twitter.com/pontifex> (10. avgust 2017).
51. Pruzan, Peter. 2008. Spiritual – based Leadership in Business. *Journal of Human Values* 14 (2): 101–114.
52. Richinick, Michele. 2015. *Pope Francis in a virtual chat: I'm a dinosaur*. Dostopno prek: <http://www.msnbc.com/msnbc/pope-francis-host-second-google-hangout-children> (27. julij 2017).
53. Rožič, Peter. 2017. *Intervju z avtorico*. Bruselj, 21. julij 2017.
54. Santora, Joseph C. in Gil Bozer. 2017. *Leadership and Planning*. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
55. Scheper-Hughes, Nancy. 2015. *Face-to-Face With Pope Francis*. Dostopno prek: <http://clas.berkeley.edu/research/reflections-face-face-pope-francis> (17. julij 2017).
56. Sherwood, Harriet. 2017. *Pope Francis tells leaders in first TED talk: act humbly or power will ruin you*. Dostopno prek: <https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/26/pope-francis-gives-ted-talk-urging-world-leaders-to-be-a-bit-more-humble> (24. julij 2014).
57. Solarino, Angelo. 2016. *Commitments and Appeals to Make a Better World: The Global Compact, Lundato Si and Our Future*. Dostopno prek: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Walsh-and-Solarino-Commitments-and-Appeals-to-Make-a-Better-World-August-16-2016.pdf> (19. julij 2017).
58. Stanković, Mihael in Elvir Čeman. 2015. *Vloga vodje v javi upravi*. Dostopno prek: 48



<https://psihologijadela.com/2015/08/05/vloga-vodje-v-javni-upravi/> (15. julij 2017).

59. Tarlton, Jesse Paul Petrush. 2012. *The Catholic Church as a Prominent Transnational Actor in the International Political System*. Budapest: Central European University.
60. United States Conference of Catholic Bishops. 2017. *The Life and Ministry of Pope Francis*. Dostopno prek: <http://www.usccb.org/about/leadership/holy-see/francis/pope-francis-timeline.cfm> (15. julij 2017).
61. Vukićević, Boris. 2015. Pope Francis and the challenges of inter-civilization diplomacy. *Revista Brasileira de Política Internacional* 5 (2): 65–79.
62. Ward, Kate. 2017. Jesuit and Feminist Hospitality: Pope Francis Virtue Response to Inequality. *Religions* 8 (71): 2–11.
63. Woods, Bob. 2015. *Pope Francis, Global Leader*. Dostopno prek: <https://msb.georgetown.edu/newsroom/news/pope-francis-global-leader> (27. julij 2017).

## PRILOGA A: Kronološki pregled življenjskih dogodkov Papeža Franciška

Tabela A.1: Kronologija življenja papeža Franciška znotraj katere so poudarjeni pomembnejši dogodki iz vidika proučevanja papeževega stila vodenja.

1963	Jorge Mario Bergoglio je bil rojen 17. decembra v Buenos Airesu staršem, ki so migirali iz Italije.
1957	Pri 21 letih močno zbolil za pljučnico, zaradi česar mu odstranijo del pljuč.
1958	Vstopi v noviciat Jezusovega društva.
1960	Sprejme svojo prvo zaobljubo pri Jezuitih.
1960	Študira humanistične vede na univerzi Padre Hurtado v Čilu.
1961–1963	Študira filozofijo v San Miguelu v Argentini.
1964–1965	Uči psihologijo in književnost v Jezuitski srednji šoli v Santa Fe v Argentini.
1966	Uči na prestižni srednji šoli »Coledio de Salvador« v Buenos Airesu v Argentini.
1967–1970	Študira teologijo na univerzi v San Miguelu v Argentini.
1969	13. decembra je bil posvečen kot duhovnik.
1970–1971	V Španiji se udeleži tretjega preizkusnega obdobja Jezuitske formacije.
1971–1973	Služi kot voditelj novincev in podpredsednik univerze v San Miguelu v Argentini.
1973	Sprejme večni poklic kot Jezuit.
1973–1979	Služi kot nadrejeni Jezuitski skupnosti v Argentini in Urugvaju.
1979–1985	Služi kot rektor univerze Maximo, kjer tudi uči teologijo.
1986	V Nemčiji dokonča svojo doktorsko disertacijo.
1992	27. junija je bil posvečen kot pomožen škof v Buenos Airesu v Argentini.
1997	Imenovan kot nadškof koadjutorja.
1998	28. februarja je bil imenovan kot nadškof Buenos Airesa v Argentini.
2001	21. februarja je bil povišan v kardinala.
2005	Je bil uvrščen na drugo mesto na papeških volitvah.
2005–2011	Služi kot predsednik Argentinske škofijske konference.
2009	Začne solidarnostno akcijo ob 200. letnici neodvisnosti Argentine s ciljem ustanoviti 200 dobrodelnih organizacij do leta 2006.

<b>2013</b>	13. marca izvoljen za papeža s 115 glasov kardinalov v Vatikanu in prevame ime Francišek. S tem postane prvi papež ki prihaja iz Amerike, prvi Jezuit in 266. papež v zgodovini katoliške cerkve in 265. naslednik Svetega Petra.
<b>2013</b>	14. marca se kot novo imenovan papež prvič sestane s Kolegijem kardinalov.
<b>2013</b>	14. marca prvič pozdravi množico in svojo papeško skupščino iz papeškega stanovanja na Petrovem trgu.
<b>2013</b>	23. marca potuje v Castel Gandolfo z namenom srečanja s svojim predhodnikom papežem Emeritusom Bedediktom XVI., kar je prvič v zgodovini Vatikana.
<b>2013</b>	28. marca potuje v Zavod za prestajanje zaporne kazni za mladoletne v Casal del Marmo, z namenom praznovanja Gospodove maše na Sveti četrtek, kjer je kot znak velike potrebe po služenju in ponižnosti opral stopala desetim dečkom in dvema deklicama, kar spominja na Jezusovo dejanje, ko je svojim učencem umil stopala in s tem oznanjal pomembnost ponižnosti.
<b>2013</b>	Vatikan v imenu papeža Franciška pošlje telegram v katerem izraža zaskrbljenost zaradi žrtev hudih vremenskih razmer v Argentini, s čemer papež prvič izrazi zaskrbljenost in zanimanje za klimatske problematike.
<b>2013</b>	Vatikan v imenu papeža poziva k volitvam za žrtve potresa v Iranu.
<b>2013</b>	13. aprila papež Francišek skliče skupino kardinalov ter formira skupino svetovalcev pri cerkveni vladi ter načrtuje pregled Apostolske ustave o rimski kuriji.
<b>2013</b>	15. aprila se v javnosti sreča s predsednikom španske vlade Marianom Rajoyem Breyem.
<b>2013</b>	16. aprila papež Francišek osebno izrazi sožalje ob smrti več žrtev v bombnem napadu v Bostonu, Massachusettsu.
<b>2013</b>	30. aprila sprejme v javnosti predsednika Izraela Shimona Peresa, s katerim diskutirata o miru na Bližnjem Vzhodu.
<b>2013</b>	1. maja ob svetovnem dnevu dela oznani da je delo fundamentalni element človeške dostojanstvenosti.
<b>2013</b>	29. junija izda svoje prvo enciklično pismo imenovano Luč vere.
<b>2013</b>	8. julija potuje v Lampeduso, kjer govori o »globalizaciji brezbržnosti« in moli za imigrante ki so se zatekli v Lampeduso kot tudi za tiste ki so v poskušanju prečkanja morja izgubili življenje.

<b>2013</b>	19. julija ustanovi odbor strokovnjakov za finančne zadeve, da bi izboljšal Vatikanško finančno stanje in transparentnost.
<b>2013</b>	22.–29. julija se odpravi na prvo apostolsko potovanje v Brazilijo na Svetovni dan mladih.
<b>2013</b>	8. avgusta izda apostolsko pismo v katerem nagovarja k boju proti pranju denarja, financiranju terorizma in širjenju orožja za množično uničevanje.
<b>2013</b>	24. oktobra papež Frančišek suspendira nemškega škofa Franza- Petra Tebartza Van Elsta zaradi porabe več milijonov za prenovo osebnega bivališča.
<b>2013</b>	9. novembra Vatikan sproži svetovno raziskavo o socialnih vprašanjih pred tretjo izredno skupščino škofov na temo »Pastoralni izzivi družine v okviru evangelizacije«.
<b>2013</b>	24. novembra izda Evangelii Gaudium (Radost evangelija), njegovo prvo apostolsko delo na temo razglašanja evangelija v današnjem svetu.
<b>2013</b>	26. novembra sprejme ruskega predsednika Vladimirja Putina v Vatikanu.
<b>2013</b>	11. decembra ga revija Time imenuje za osebo leta.
<b>2013</b>	24. decembra praznuje prvo polnočnico kot Vodja katoliške Cerkve v Baziliki Svetega Petra.
<b>2014</b>	24. februarja v apostolskem pismu oznanj ustanovitev koordinacijske agencije za ekonomske in administrativne zadeve v mestni državi Vatikan.
<b>2014</b>	27. marca v javnosti v Vatikanu sprejme predsednika Združenih držav Amerike Baraka Obamo.
<b>2014</b>	3. aprila v Vatikanu sprejme Kraljico Elizabeto II.
<b>2014</b>	24.–26. maja vodi romanje v Sveto deželo, kjer se sestane z grškim pravoslavnim patriarhom in voditelji cerkva v Jeruzalemu, z namenom spominjanja in obnavljanja zavezanosti k enotnosti, ki jo je pred petdesetimi leti izrazil Papež Pavel VI in patriarh Athenagoras iz Konstantinopla.
<b>2014</b>	26. maja moli in se spominja žrtev holokavsta in terorističnih napadom med obiskom Yad Vashema v Jeruzalemu, kjer se sreča s preživeliimi žrtvami holokavsta in posluša njihove osebne zgodbe.
<b>2014</b>	22. julija pozove mednarodno skupnost k intervenciji in varovanju mladoletnih in otrok v humanitarni krizi, kjer tisoče mladih migrira iz Srednje Amerike v Združene države Amerike.

<b>2014</b>	4. septembra gosti svetovno konferenco s študenti socialne mreže Scholas Occurrentes.
<b>2014</b>	21. septembra se odpravi na apostolsko potovanje v Albanijo.
<b>2014</b>	23. septembra objavi sporočilo ob 101. svetovnega dneva migrantov in beguncev.
<b>2014</b>	25. novembra naslovi poslance Evropskega parlamenta v Strasbourgu v Franciji.
<b>2014</b>	28. novembra se odpravi na apostolsko potovanje v Turčijo.
<b>2014</b>	2. decembra papež Frančišek skupaj z anglikanskimi, judovskimi, islamskimi, budističnimi in hindujskimi verskimi voditelji ob mednarodnem dnevu boja proti suženjstvu podpiše skupno deklaracijo o odpravi suženjstva.
<b>2014</b>	9. decembra poda sporočilo na dan Dunajske konference o vplivu nuklearnih orožij na humanitarno krizo.
<b>2014</b>	23. decembra izda pismo kristjanom v pregonu na Bližnjem Vzhodu.
<b>2015</b>	12. januarja odpotuje na apostolsko potovanje na Šrilanko in Filipine.
<b>2015</b>	6. junija odpotuje na apostolsko potovanje v Bosno in Hercegovino.
<b>2015</b>	19.–27. odpotuje na apostolsko potovanje na Kubo in v Združene države Amerike. Papež Frančišek nastopi tudi na Kongresu Združenih Narodov, kjer ima govor.

Vir: United States Conference of Catholic Bishops (2017).

## **PRILOGA B: Intervju z jezuitom dr. Petrom Rožičom**

### **1. Papež Frančišek je prvi Jezuit, imenovan na mesto papeža. Kaj to pomeni za vašo skupnost?**

Jezuiti smo, v kolikor lahko govorim v imenu reda, na to ponosni in zaradi tega tudi poklicani k odgovornosti. Če je bil eden izmed naših izvoljen za to službo služenja, ki je tudi služba vodenja, nam je to po eni strani v ponos. To nam veliko pomeni oziroma za nas predstavlja določeno priznanje. Po drugi strani pa nam njegova izvolitev nalaga določeno odgovornost in hkrati željo, da bi bili papežu v spodbudo in na razpolago. Če gre slabo njemu, gre slabo tudi nam in obratno. Frančišek je eden izmed nas.

### **2. Katere vrednote so za vas kot Jezuita najpomembnejše iz vidika vodenja?**

Morda boste presenečeni. Najpomembnejše je služenje v ljubezni. Menim, da je to največja možna odlika voditelja. To je odlika, ki jo sicer ne opisujemo s temi besedami, kadar govorimo o uspešnem menedžmentu. Je pa služenje v ljubezni v najvišji odliki povzeta in jo vidim vedno bolj prisotno tudi drugače. Osebnostno treniram podjetnike in menedžerje o duhovnem življenju in ta vrlina je v veliki meri pri mnogih že močno prisotna. To je pravzaprav glavna stvar, le da se tako ne imenuje, se pa kaže na vseh ravneh vodenja. Druga vrednota, ki je za jezuita pomembna, je razpoložljivost. Vsak jezuit je oblikovan na tak način, da postaja vedno bolj razpoložljiv, torej da je hkrati na voljo in mobilni. Na primer, pred nekaj časa sem izvedel, da se moje poslanstvo v Sloveniji zaključuje in grem v Bruselj, in torej grem v Bruselj. Tretja vrednota je pa stremljenje k več. Temu se po latinsko reče »magis«. To pomeni stremljenje k boljšemu, kar pa ne pomeni, da smo jezuiti najboljši, le da želimo biti vedno boljši.

### **3. Ali menite da papež Frančišek ravna v skladu z vašimi vrednotami?**

Menim da Frančišek ravna v skladu z omenjenimi vrednotami, saj ima veliko kvalitet, predvsem zaradi določene osebne formacije in močnih izkušenj iz življenja.

### **4. Kakšna je vloga papeža Frančiška znotraj Katoliške Cerkve iz vidika vodenja?**

On je, kot ste najbrž že slišali, prvi med enakimi. Kot papež ima nad drugimi škofi sicer določeno avtoriteto, vendar sebe imenuje kot tistega, ki jim je enak, kar jih na nek način bolj

povezuje. Čeprav je njegova naloga imenovanje škofov, je hkrati tudi on samo škof Rima. Po eni strani deluje od zgoraj navzdol, torej vodi hierarhično, po drugi strani pa vodi kolegialno. Je voditelj med voditelji in če želi pokazati zgled drugim, mora biti najboljši voditelj med voditelji. Po drugi strani pa je glede vodenja najprej kristjan oziroma človek, ki je prejel sveti krst in si je zato po tej službi enak z vsemi kristjani, kar kaže tudi v svojem delovanju. Se pravi, Frančišek ima poseben način vodenja, ki je hkrati blizu ljudem in ima veliko avtoriteto.

**5. Mnogi kritizirajo vodenje papeža Frančiška, saj menijo da so njegova dejanja preveč liberalna/moderna za Katoliško Cerkev. Se strinjat s temi kritiki?**

Ne. Menim, da njegova dejanja niso liberalna. Vemo, da je beseda »liberalen« več pomenska. Nasprotno. Njegova dejanja so blizu človeku. Tudi Jezusa so na primer kritizirali, ker so njegovi učenci v soboto smukali klasje, kar je bilo sicer prepovedano. Ali je bil zato Jezus liberalen? Gotovo si je veliko drznil. In gotovo si tudi papež Frančišek veliko drzne in gotovo to koga moti. Tudi Jezusova dejanja so marsikoga motila, celo do te mere, da so ga na koncu ubili. Papež Frančišek gotovo s svojimi izjavami, za katere ne trdim da so vse posrečene, včasih komu stopi na prste. Tudi on dela napake in je kot papež te že večkrat tudi priznal, na primer v znanem intervjuju kmalu po začetku pontifikata. Menim, da s svojo iskreno držo in neposrednostjo pravzaprav posredno opozarja na nevarnost hinavščine, ki je lahko prisotna pri vsakem voditelju, ko nekaj govori, dela pa drugo.

**6. Ali papež Frančišek inspirativno vodi tudi znotraj »organizacije« (RKC – npr.; druge člane skupnosti, sodelavce, kardinale itd.) ne samo navzven?**

Morda na zunaj za vse ne deluje vedno najbolj inspirativno, saj obstajajo ljudje, ki doživijo odpor, kadar ga vidijo ali slišijo. Kljub temu lahko rečemo, da je v mnogih medijih prisoten kot inspirativni voditelj. Medtem ko se navznotraj strinjam, mnogi čutijo, da jih vodi preko navdiha ali inspiracije.

**7. Mnogi uvrščajo papeža Frančiška kot svetovnega voditelja z močnim političnim vplivom, čeprav ga formalno v primerjavi z predsednikom Rusije ali ZDA nima. Ali se strinjate s to trditvijo ter zakaj da ali ne?**

Kar papežu daje močan politični vpliv v pozitivnem smislu, je njegov način vodenja. Torej, on je politik v pozitivnem smislu besede. Je nekdo, ki skrbi za skupno dobro. Hkrati pa ni politik v slabem smislu besede, kateremu bi bilo mar le do nabiranja točk do prihodnjih volitev. On

teh točk ne potrebuje in je v času svojega pontifikata večkrat tvegala in si upala. Je pa ravno njegov način vodenja to, kar mu daje ta vpliv, se pravi da je hkrati karizmatičen in navdihujoč. Je nekdo, ki ljudi potegne za seboj. Kmalu zatem, ko je bil imenovan na mesto papeža, je odšel na kosilo skupaj z reveži in ubogimi. Obiskal je zapornike in še več. To kaže na način vodenja, ki je inspirativen. Se pravi, da je enak z enakimi. Želi pokazati, da je kot človek vreden ravno toliko kot tisti, ki nimajo sredstev za preživetje.

**8. Kako po vašem mnenju svetovni politični voditelji vidijo papeža Frančiška? Zdi se, da papež na diplomatskih obiskih kar hitro vzpostavi sproščen odnos s svetovnimi političnimi voditelji. Ali menite, da je to zaradi njegove (papeške) funkcije ali zaradi njegovega osebnega pristopa (in osebnosti)?**

Mislím da ga svetovni voditelji vidijo kot hkraten navdih in opomin. Torej, on si upa nagovoriti voditelje Evropske unije, kako bi bilo potrebno v določenih situacijah ravnati, kateri si nato tega ne vzamejo le kot opomin pač pa tudi kot vodilo. Se pravi, tu ima zagotovo vpliv, s tem pa jih hkrati tudi opominja.. Frančišek je za časa volilne kampanje v ZDA ostro kritiziral ne direktno človeka, ampak pozicijo nekoga, kateremu je bila ena izmed glavnih točk ali prioritet postavljanje zidu, kar je on označil kot nekrščansko. Torej večkrat je deloval kot nekdo ki opominja, ki se ne strinja z določenimi politikami in je bil to sposoben zabrusiti določeni kampanji, ki je dejansko največja in najvplivnejša na svetu. Dejstvo da zaseda pozicijo papeža, mu daje določen prestiž, po drugi strani pa tudi ne, saj je Cerkev v zadnjih desetletjih šla preko mnogo stisk, tudi škandalov in je zato funkcija papeža, kot tudi druge vodilne funkcije v Cerkvi, izgubila na pomenu ali recimo na legitimnosti. Zanimivo pri trenutnem papežu je to, da on te legitimnosti ni iskal v svoji poziciji, ampak v načinu vodenja oziroma v načinu življenja, s tem da se na primer ni vselil v palačo, da nima dragih avtomobilov, da se vozi z enim podpovprečnim avtom, da je odprt za tiste ki drugače mislijo, da pokliče ljudi na druge kontinente, za katere sliši da so v stiski. Kar naenkrat se to zdi človek, ki prisluhne ljudem, ki ima stike z otroci in jim odgovarja na pisma, ki je simpatičen, in ki se zna nasmejati, ki zna zažugati, pri katerem se vidi, da ima tudi prijatelje, da živi eno osebno duhovno življenje, da se zvečer umakne v tišino da moli, da zna reči, da najbrž ne bo večno opravljal službo papeža, da bo to zapustil preden bo umrl. V tem smislu je to voditelj, ki je svoboden. Njegova avtoriteta, kar je tudi moja glavna točka, izhaja prav iz njegove svobode, ki pa ni nič drugega kot ponižnost. Se pravi, on je kot voditelj sposoben, če uporabim evangelijske besede, umreti



samemu sebi, da je zaradi tega, prvič sam osebno srečen, in drugič, da lahko z veliko avtoriteto vodi, ker pravzaprav ne gre zanj, vendar gre za dobro kateremu služi.

## **9. Kako se stil vodenja papeža Frančiška razlikuje od vodenja papeža Benedikta XVI.?**

Papež Frančišek je kmalu po izvolitvi šel k zaslužnemu papežu Benediktu XVI. na prijateljski obisk in mislim, da sta ohranila prijateljske odnose. Njune, ne bom rekel teološke, ampak pastoralne smernice so drugačne, prav tako kot njun način vodenja. Papež Benedikt XVI. je bil kot kardinal Ratzinger izvoljen na mesto papeža kot močan, recimo temu mišičast teolog, vendar hkrati osebno skromen in preprost.. Njegova beseda je jasna in zelo dobro strukturirana. Kadar napiše encikliko zgleda kot esej za 10 +. Dokumenti, ki jih proizvaja, so odlični. Hkrati se je ves čas zdelo, da je njegova doktrina zdrava, in mislim da danes temu malokdo oporeka. Obenem pa se je vedno postavljalo vprašanje, katerega je tudi sam javno izpostavil, ko je podal izjavo o tem da zaključuje svoj pontifikat, ki je naslavljalo njegove vodstvene, voditeljske in upravne veščine. Papež Frančišek je kot naslednik Benedikta XVI. želel na nekatera izmed teh vprašanj odgovoriti sam. Začel je z resno reformo Kurije, kar je izjemen zalogaj. V kuriji je veliko oddelkov, zaposlenih, ter velja določena rimska kultura, ki ni najbolj znana po učinkovitosti. Prav tako se močno bori proti določenim lobijem. Kot vemo je svojim sodelavcem pred dvema letoma za Božič s čestitko hkrati poslal cel spisec kritike z navodili, kako naj sami ravnajo. To se mi zdi zanimiv način vodenja. Gotovo jih hkrati spodbuja, kar se vidi pri vsakodnevnih mašah, na katerih so ti ljudje prisotni. Tam je veliko spodbude bazirane na evangeliju. Njegove poteze so drugačne, v smislu na primer, da je sklical Svet kardinalov, s katerimi se srečuje na redni osnovi, vendar je zamenjal določene ljudi, ko je prišel njihov čas, in to še vedno dela kljub temu, da mu tega ne bi bilo treba. To se je nazadnje pokazalo na primeru vodstva kongregacije za nauk vere (za obrambo vere). Naslednja stvar je njegov pristop, ki je bistveno bolj pastoralen. Torej, papež Frančišek se osebno dosti bolj obrača na ljudi v primerjavi z Benediktom XVI., kar ne pomeni kritike enega ali drugega. Gre le za vprašanje, čemu več časa kdo posveti. Če nekdo želi napisati res dober dokument, to vzame zelo veliko časa. Papež Frančišek je po drugi strani zato bistveno bolj udaren od svojega predhodnika papeža Benedikta XVI. Njegov jezik je bolj »tviteraški«, kar pomeni da uporablja kratke stavke, ki so udarni in hitro dosežejo publiko. V tem smislu sta si zelo različna. Poleg tega tudi oba dva izhajata iz različnega okolja. Benedikt XVI. se je več gibal v akademskem okolju, bil prisoten v mnogih komisijah, veliko preučeval, ogromno objavljala, hkrati odlično

povezoval filozofijo in teologijo in naslavljala vprašanja sodobne družbe in politike. Ni pa preživljala veliko časa med revnimi, med tistimi ki komaj preživijo in so v očeh drugih razumljeni kot neuspešni. Kardinal Bergoglio pa je počel ravno to, ter hkrati imel določeno vlogo v umazani vojni v Argentini, kjer je moral sprejeti odločitve, ki niso bile lahke. Torej je v smislu vodenja Frančišek zagotovo imel več izkušenj kot Benedikt, kar se opazi pri načinu vodenja danes. Večkrat se zgodi, da Frančiška več kot papeža Benedikta, konzervativni mediji izredno kritizirajo. Kritizirajo ga ne samo mediji, ampak večkrat tudi njegovi najožji sodelavci, kardinali, ki izražajo dvome o primernosti njegove doktrine, se sprašujejo o pravovernosti in izražajo tako imenovane dvome, ter ga zato že poklicali k zagovoru. In kot zanimivost načina njegovega vodenja je, da sam na ta zaslivanja sploh ni odgovoril. Papež Frančišek se je obenem zelo zavzel za zaščito otrok, tistih ki bi lahko bili ali so bili zlorabljeni v Cerkvi oziroma s strani kristjanov, vseh krščenih. Tukaj ima nekaj uspeha, vendar se zdi da je težko, da bo en sam papež rešil vse probleme. Naslednja stvar je bila vprašanje homoseksualnega lobija v Cerkvi. Tukaj so se mnenja zelo delila, na primer svetovna skupnost LGTB je zelo pozitivno odgovorila na njegov pristop, da ne želi nikogar soditi. Medtem ko po drugi strani drugi pričakujejo, da bo pometel z vsemi, ki so kakorkoli homoseksualno usmerjeni v Cerkvi, še posebej med duhovniki. In ko je bil eden izmed duhovnikov v Vatikanu dejansko odpuščen zaradi svoje odkrite homoseksualne usmerjenosti, je to enim ustrezalo, drugim pa spet ne. Torej zanimivo pri tem papežu je, da on po eni strani izredno ceni mnenje drugih, še posebej ubogih, po drugi pa premočrtno deluje po smernicah, ki po njegovem izhajajo iz evangelija. Torej, on se je osredotočil na nekaj glavnih točk kot je usmiljenje, odpuščanje, ljubezen, in kot menim osebno, tudi boj proti hinavščini. To so kategorije ki same po sebi niso nujne, da bi ga napravile za popularnega voditelja, pa vendar so ga, kar je izredno zanimivo.

#### **10. Kakšna je po vašem mnenju papeževa vizija za sodobno družbo ter na kakšen način želi to doseči?**

Menim da je njegova vizija za sodobno družbo, družba bratov in sester, ki so ljubljene od Boga in za katere želi, da enako ljubijo drug drugega in sebe. To je glavno sporočilo, znotraj katerega je kup drugih sporočil tako političnih, filozofskih in teoloških. Bistvo je bratstvo med vsemi ljudmi, enakost, spoštovanje in zaveza k služenju, kot je zaveza k odpuščanju, trudu in molitvi... Papež Frančišek želi pokazati Boga kot očeta, ki ima rad svoje otroke, za katerega so vsi otroci enako vredni ljubezni in zato najbrž pričakuje, da ti otroci, ki smo vsi ljudje, primerno spoštujemo, če ne že ljubimo drug drugega.

## **11. Ali verjamete, da papež Francišek s svojim vodenjem sproža spremembe v družbi?**

Da. Ko on nagovori mlade z navdušenjem in z navdihom, jih potegne za seboj in povzroči na primer, snovanje raznih društev, gibanj in tako naprej, glede na to kar je on predlagal. Predlansko leto je razglasil za leto usmiljenja in s tem mnoge povabil k temu, da naj bi tudi sami imeli usmiljene drže. To se je marsikje kazalo na primer v podjetjih, ko so začeli brisati dolgove tistih, ki tega niso bili zmožni povrniti. K temu je večkrat povabil voditelje, katere je srečal. Zanimivo je opazovati način obnašanja politikov, drugih političnih voditeljev, pa tudi teh ki vodijo razne »startupe« in velika podjetja, kot je recimo Facebook, kako se obnašajo v njegovi družbi. Njihove reakcije kažejo na to, da je zmožen iz teh ljudi, pa naj si bodo dobri ali slabi voditelji, izvabiti najboljše. To se mi zdi, da je velika odlika voditelja, ki drugim pomaga da postanejo še bolj »magis«, torej da postanejo to, kar v resnici so.

