

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Aljoša Selan

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**POLITIČNO LIDERSTVO –
STRATEŠKI PRISTOP**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2008

*Zavezniškim padlim,
v zahvalo.*

*Liderjem, ki se borijo
za boljši jutri drugih,
v poduk!*

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD..... | 6 |
| 2. TEORETSKO METODOLOŠKI OKVIR..... | 11 |
| 2.1. Opredelitev in relevantnost predmeta proučevanja | 11 |
| 2.2. Cilji in hipoteze..... | 13 |
| 2.3. Metodološki pristop..... | 16 |
| <i>I. LIDERSTVO, POLITIČNO LIDERSTVO IN STRATEŠKI PRISTOP.....</i> | 19 |
| 3. LIDERSTVO..... | 19 |
| 3.1. Teorije in evolucija liderstva | 21 |
| 3.2. Karizmatična in instrumentalna vloga liderstva | 23 |
| 3.2.1. Transformacijsko liderstvo | 23 |
| 3.2.2. Razlika med liderstvom in menedžmentom..... | 24 |
| 3.3. Temeljne značilnosti učinkovitih liderjev | 25 |
| 3.3.1. Čustvena in družbena inteligenca..... | 27 |
| 3.4. Sodobni liderski trendi | 28 |
| 4. POLITIČNO LIDERSTVO..... | 29 |
| 4.1. Politično liderstvo po Greensteinu..... | 32 |
| Politična vizija..... | 33 |
| Politične spretnosti..... | 33 |
| Organizacijske veščine..... | 34 |
| Spretnost javnega komuniciranja..... | 34 |
| Kognitivni stil..... | 34 |
| Čustvena inteligenca..... | 35 |
| Značaj..... | 35 |
| 4.2. Celostno politično liderstvo..... | 35 |
| 5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LIDERSTVA..... | 36 |
| 5.1. Strateški menedžment..... | 37 |
| 5.1.1. Strategija..... | 38 |
| 5.1.2. Pozicioniranje..... | 40 |
| 5.1.2.1. Dejavniki pozicioniranja..... | 41 |
| 5.1.3. Temeljna načela strategij | 42 |
| 5.1.4. Politične strategije..... | 44 |
| 5.1.4.1. Politično pozicioniranje..... | 44 |
| 5.1.4.2. Politične strategije po Morrisu in Faucheuxu..... | 45 |
| 5.1.2.3. Dejavniki strategije predvolilnih kampanj | 49 |
| 5.1.5. Dejavniki politične izbire | 51 |
| <i>II. PERCEPTIVNA RAVEN POLITIČNEGA LIDERSTVA.....</i> | 53 |
| 6. DEJAVNIKI ZAZNAVNEGA PROCESA IN POLITIČNI LIDERJI..... | 53 |
| 7. MEDIJI KOT STRATEŠKI DEJAVNIK POLITIČNEGA LIDERSTVA..... | 55 |
| 7.1. Medijske teorije..... | 56 |
| 7.2. Profesionalizacija politične kampanje..... | 57 |
| 7.3. Upravljanje medijskih podob..... | 58 |

| | |
|--|-----------|
| 8. VEŠČINE KOMUNICIRANJA..... | 61 |
| 8.1. Struktura prepričevalnega procesa..... | 62 |
| 8.1.1. Značilnosti komunikatorja..... | 62 |
| 8.1.1.1. Kredibilnost..... | 62 |
| 8.1.1.2. Privlačnost | 64 |
| 8.1.1.3. Izražanje namer | 65 |
| 8.1.1.4. Socialna moč..... | 66 |
| 8.1.2. Vpliv sporočila..... | 66 |
| 8.1.2.1. Vsebinska plat sporočila..... | 66 |
| 8.1.2.2. Organiziranost sporočila..... | 67 |
| 8.1.2.3. Stil sporočanja..... | 68 |
| 8.1.3. Kanal sporočanja..... | 68 |
| 8.1.4. Javnost..... | 69 |
| 8.1.4.1. Načini prepričevanja..... | 69 |
| 8.1.4.2. Teoretične podlage procesa prepričevanja..... | 70 |
| 8.1.4.3. Dejavniki prepričljivosti..... | 70 |
| 8.1.4.4. Aktivni prejemnik..... | 71 |
| 8.1.4.5. Stališča..... | 71 |
| 8.1.5. Okolje – kontekst komuniciranja..... | 72 |
| 8.2. Zaključek..... | 73 |
| 9. ODNOSNE SPRETNOSTI..... | 74 |
| 9.1. Zaznave kot temeljna prvina odnosov..... | 75 |
| 9.2. Prek interakcij do odnosov..... | 75 |
| 9.3. Odnosni temelji sodobnega liderstva in menedžmenta..... | 76 |
| III. APLIKATIVNA RAVEN POLITIČNEGA LIDERSTVA..... | 80 |
| 10. ORGANIZACIJSKE VEŠČINE..... | 80 |
| 10.1. Uvod..... | 81 |
| 10.2. Organizacija..... | 81 |
| 10.2.1. Teorije organizacije..... | 82 |
| 10.2.2. Politična organizacija..... | 84 |
| 10.3. Menedžment..... | 85 |
| 10.3.1. Politični menedžment..... | 87 |
| 10.4. Organizacijsko komuniciranje..... | 87 |
| 10.4.1. Vertikalno komuniciranje..... | 88 |
| 10.4.2. Horizontalno komuniciranje | 91 |
| 10.4.3. Problemi pri komuniciranju..... | 91 |
| 10.4.4. Možne rešitve..... | 92 |
| 10.5. Poslušanje..... | 93 |
| 10.6. Organizacijska struktura in kultura..... | 94 |
| 10.6.1. Organizacijska struktura..... | 94 |
| 10.6.2. Organizacijska kultura..... | 96 |
| 10.7. Interno komuniciranje..... | 97 |
| 10.8. Zaključek..... | 100 |

| | |
|---|------------|
| 11. KRITIČNI IZZIVI ODLOČANJA..... | 101 |
| 11.1. Odločanje o načinu odločanja..... | 102 |
| 11.2. Pomen odkritega dialoga za odločanje..... | 102 |
| 12. POLITIČNE SPRETNOSTI..... | 106 |
| 13. URESNIČEVANJE MED ORGANIZACIJSKIM IN STRATEŠKIM..... | 107 |
| 14. ZAKLJUČEK..... | 110 |
| 15. LITERATURA..... | 114 |

Seznam slik:

| | |
|--|----|
| - Slika 2.1: Model strateškega političnega liderstva..... | 15 |
| - Slika 3.1: Evolucija liderstva..... | 22 |
| - Slika 3.2: Tipologija kompetenc čustvene inteligence (Goleman 2004)..... | 27 |
| - Slika 3.3: Dimenzije liderstva (Bate 1994)..... | 28 |
| - Slika 5.1: Spremembe v pogledu na strategijo (Financial Times 2000)..... | 39 |
| - Slika 5.2: Newmanov model volilnega vedenja (Newman 1981)..... | 52 |
| - Slika 6.1: Model zaznavanja (Brooks 2003)..... | 53 |
| - Slika 9.1: Odnosni model političnega liderstva..... | 78 |
| - Slika 10.1: Strateški cikel v inovativnih organizacijah (Financial Times 2000)..... | 84 |
| - Slika 10.2: Kolesni model učinkovitega organizacijskega komuniciranja (Clampitt 2001)..... | 93 |

»Nekateri vidijo stvari takšne, kakršne so in se sprašujejo: Zakaj?

Sam sanjam o rečeh, ki jih nikoli ni bilo in se sprašujem: Zakaj pa ne?»

- R. F. Kennedy, po G.B. Shawu

1. UVOD

Obdobje po drugi svetovni vojni je zaradi razvoja množičnih medijev v razvitih demokratičnih družbah zaznamoval vse večji razkorak med političnimi strankami in volivci, med katerimi je vse manj neposrednih vezi. Vrzal je zapolnila predvsem televizija, zato so morali tudi nadzor nad političnimi sporočili v okviru koordinirane politične kampanje prevzeti strokovnjaki. Dolgotrajna kampanja¹, ki lahko traja več kot leto pred volitvami, je zato postala strateško vsaj tako pomembna kot uradna predvolilna kampanja. Glavna značilnost neprekinjene kampanje je pojav bolj neodvisnih in močnih medijev, drugačnih od politično pristranskih medijev preteklosti. Mediji v okoliščinah izjemno močne konkurence in zasičenosti medijskega prostora sledijo predvsem komercialni logiki prodaje in gledanosti. Spreminjajo se v posrednike »infotainmenta²«, kombinacijo novic in zabave. Naraščajoča razdrobljenost in raznolikost medijskih subjektov in javnosti sili politične stranke in njihove liderje³, da s pomočjo strateškega komuniciranja in medijskega menedžmenta poskušajo ohraniti čim večjo mero nadzora nad sporočili. To prek strateškega pristopa v vsakodnevni procesih, tudi med vladanjem, uresničujejo s profesionalizacijo politične kampanje in usmerjanjem sporočil na ključne segmente volivcev (Norris 1999, 22-35).

ZDA, 1960. Obdobje prvih televizijskih dvobojev med predsedniškima kandidatoma in zelo tesna zmaga medijsko bolj privlačnega in veččega Johna F. Kennedyja. Listič, na katerem je bila napisana številka »100.000«, število glasov, s katerim je premagal republikanskega protikandidata, podpredsednika Nixona, je v lasten opomin še dolgo vraževerno nosil v hlačnem žepu. Zaradi medsebojno uravnoteženih dejavnikov - izenačene popularnosti kandidatov, Kennedyeve katoliške⁴ veroizpovedi, priljubljenosti odhajajočega republikanskega predsednika Eisenhowerja in močnega finančnega zaledja družine Kennedy, je prav predvolilna kampanja odigrala odločilno vlogo. Izredno pomembna so bila televizijska soočenja, predvsem prvo, ki ga je spremljalo največ ljudi. Zanimivo je, da so tisti, ki so soočenje gledali po TV, za zmagovalca proglasili Kennedyja, tisti, ki so soočenje spremljali po radiu, pa Nixona, kar zgovorno priča o moči čustvenih vtisov, ki jih sproža televizija. Ključ do politične zmage, ki temelji na medijskih podobah, je zato predvsem v zaznavnem svetu

¹ V strokovni literaturi zasledimo izraz permanentna ali neprekinjena politična kampanja.

² »Information/entertainment«

³ Uporaba termina »liderstvo« namesto »voditeljstvo« je legitimna in glede na skopo definicijo pojma »voditelj« v slovarju slovenskega knjižnega jezika, celo bistveno bolj strokovno upravičena.

⁴ Kasneje postane prvi katoliški predsednik v zgodovini ZDA.

posameznika. Predvolilna kampanja 1960 v tem smislu z uvedbo televizijskih soočenj pomeni mejnik v sodobnem političnem komuniciranju. Kot predsednik je bil kasneje Kennedy izjemno popularen, kljub nekaterim velikim napakam svoje administracije, kakršna je bila na primer podpora fiasku v Prašičjem zalivu na Kubi. Zanj je sprejel tudi javno odgovornost, s tem pa spretno pridobil naklonjenost ameriške javnosti – premišljena strateška presoja, ki se je izkazala kot težiščni moment kriznega upravljanja. Javnomnenjske raziskave so mu ob nekaterih napakah pokazale povečano stopnjo priljubljenosti predvsem zaradi spretnega medijskega upravljanja in skrbno načrtovanih javnih nastopov. Redne tiskovne konference, na katerih se je gnetlo novinarjev, so bile pravi šov in mojstrovina komuniciranja – predsednika so pokazale v vsej njegovi spontanosti, duhovitosti, izjemni bistrosti in privlačnosti. Kennedyevo obdobje predstavlja izjemen vzpon tehnik upravljanja vtisov⁵. K popularnosti je prispeval celoten imidž predsedniške družine, ki je z mladostnim zvezdniškim pridihom predstavljala uresničitev ameriških sanj in globalno popularno-kulturno ikono. Vsi navedeni elementi so bili skrbno načrtovani in na strateški ravni povezani v celostno podobo.

ZDA, 1992. Le leto dni po spektakularni vojaški zmagi v prvi zalivski vojni, ki jo je vodila administracija republikanskega predsednika Busha starejšega, na predsedniških volitvah zmaga demokratični kandidat, guverner Arkansasa William J. Clinton. Kljub visokemu povojnemu ratingu predsednika Busha, so bile ZDA v dokaj slabem gospodarskem položaju, kar je bila pravzaprav edina vrzel, ki jo je z zelo profesionalno načrtovanim in koordiniranim strateškim političnim komuniciranjem izkoristila Clintonova ekipa. Tudi organizacijske primerjave bi lahko iskali v skrbno načrtovanih vojaških operacijah, odločilni pomen pa sta zagotovo imela strateško pozicioniranje in usklajeno sporočilo. Retorično sposobnega in karizmatičnega kandidata z izjemnim občutkom za posameznika in zelo visoko družbeno inteligenco, je bilo zaradi očitnih talentov mogoče pozicionirati kot človeka množic ter nove ekonomske vizije in upanja. To ni bilo težko, saj je imel Clinton izbrušen politični stil in zmerna stališča glede centalnih⁶ tem, začel jih je s privlačno populistično retoriko. Z menedžersko odličnostjo so v dolgi predvolilni kampanji s sloganom »*It's the Economy, Stupid*« (»za gospodarstvo gre, teslo«) »Clintonovci« dobesedno pometli s konkurenco in posejali temelje vzorčne post-moderne politične kampanje. Ta se je nadaljevala tudi v času

⁵ T.i. »impression management«

⁶ Zagovarjanje zmernih stališč glede najpomembnejših aktualnih političnih vprašanj za večino volivcev, po načelu »catch-all« - s pristopom ugajanja se brišejo vsebinske razlike med kandidati, pomembnejšo vlogo pa dobiva politična podoba.

Clintonovega predsedovanja, ko so imeli volilni strategiji⁷ ključno, četudi včasih močno nedefinirano in kontroverzno vlogo v administraciji.

Po Burns (2006, 145) se je Clinton sicer izkazal za genija »podjetniške« politike in politike osebnega preživetja, vendar kot tak tudi za pravo nasprotje kolektivnega pristopa k politiki. S pozicioniranjem na sredino⁸ je bil pogosto politično osamljen, poleg lastnega preživetja pa nemalokrat tudi v iskanju pravega političnega smisla.

Velika Britanija, 1997. Velik poraz dolgo časa vladajočih konservativcev in nastop dolgotrajne neomajne vladavine laburistične stranke in Tonya Blaira. Politični svetovalci in vodilni strategji laburistov, Peter Mandelson, Alastair Campbell in drugi, ki so se politične kampanje učili pri svetovalcih predsednika Clintona v ZDA⁹, so profesijo političnega marketinga in prepričevanja dvignili na še višjo raven in dokazali, da je mogoče načela strateškega političnega komuniciranja zaradi vsesplošno veljavne logike medijskega delovanja, uporabiti globalno. Zmanjšali so razlike med načeli delovanja predvolilne kampanje in vladanja, profesionalizirali organizacijo stranke, vlade in vladnih služb za odnose z javnostmi ter izpopolnili karizmatičnost, koordiniranost, profesionalnost in javni nastop vodilnih funkcionarjev. Ustvarili so strokoven, usklajen, naglo odziven, koheziven in temeljit politični aparat, ki ni imel prave konkurence.

Slovenija, 2004. Po dolgi in presenetljivo samodržni vladavini največje stranke LDS, nastopijo prelomne parlamentarne volitve. Menjava vladajoče strukture – oblast prevzame koalicija, na čelu z do takrat največjo opozicijsko stranko SDS, ki jo vodi za marsikoga karizmatični Janez Janša. Poraz ni bil toliko posledica predvolilne kampanje Janševe SDS, kot pa velikih strateških napak vladajoče LDS. Ta je po dolgih letih na oblasti z Antonom Ropom, sposobnim toda politično neveščim vodjo, ki je nasledil popularnega Janeza Drnovška, končno izgubila stik s politično realnostjo in državljanskim utripom. Vodstvena tranzicija v LDS, ki ni bila izpeljana na verodostojen način, je v veliki meri napovedala kasnejše dogajanje. S pomanjkanjem politične modrosti in kršenjem načel sodobnega političnega komuniciranja, je s samozadostnim nastopom ter dotrajanostjo idej LDS sama pripomogla k vzponu in dokončnemu triumfu politične konkurence. Osnovnega motiva politične izbire – želje po spremembah – ni znala zadovoljiti z verodostojno reformo v lastnih vrstah, zato so volivci spremembe poiskali drugod. Stranka se ni prenovila, ni projecirala simbolike

⁷ James Carville, George Stephanopoulos, Dick Morris – imena, ki so postavljala pravila sodobnih političnih kampanj. V času administracije predsednika Busha mlajšega je to vlogo prevzel Karl Rove, kontroverzni glavni strateg volilne kampanje in konceptualni utemeljitelj Busheve politične strategije. Predvolilno kampanjo 1992 s Clintonovega zornega kota odlično prikazuje dokumentarni film »*The War Room*«.

⁸ Posledica Clintonove prakse vladanja v skladu z rezultati rednih javnomnenjskih anket.

⁹ Zmagoviti tim sta Tony Blair in Gordon Brown obiskala leta 1992 in si pridobila dragocene izkušnje za kasneje.

sprememb in nove vizije, ni se prepozicionirala, ni bila dovolj odzivna na spremenjene potrebe državljanov in ni spoštovala nasprotnika. Nenazadnje pa je tudi z ignoriranjem strateških načel nenehnega prilagajanja na okolje ter ustvarjanja novih verodostojnih liderjev, stranka izgubila volitve, še preden so se te sploh začele.

Povolilno obdobje v Sloveniji je potrebno posebej analizirati. Absolutni poraženec volitev – stranka LDS – je izgubila priložnost za hitro in temeljito reformo in dvig kredibilnosti. Prepozno in na ponovno nerazumljivo nevešč način je »prenovila« vodstvo. Skorajda nasedla barka je izgubila politični in komunikacijski kompas. Notranja nesoglasja so se kazala na vsakem koraku, neuglašnost v komuniciranju pa je bila takšna, da je stranko pripeljala na rob irelevantnosti¹⁰. Zlahka je bilo mogoče ugotoviti, da je stranka v dolgoletni »vladavini« zanemarila osnovna načela političnega profesionalizma - menedžersko in komunikacijsko plat sodobne politične organizacije. Pokazalo se je še, da izven stihijskih reakcij na aktualne dogodke sploh nima prave strateške politične vizije.

Nova vlada Janeza Janše je v uvodnem obdobju dokazala, da je organizacijsko sposobna skrbeti za usklajenost sporočil na vseh ravneh. Navkljub neizkušeni ministrski ekipi je bilo razvidno, da sta koordinacija in delegiranje z vrha precej učinkovita, zaradi tega je bila njena verodostojnost precej dolgo na visoki ravni. Velikopotezni načrti glede sicer prepotrebnih širših reform pa so se razblinili daleč pred fazo njihove uresničitve. Vodilna struktura se je zatekla tudi k popularnim in manj zahtevnim projektom. »Manevrski« značaj radikalnih potez, ki je zaznamoval drugo polovico mandata vlade Janeza Janše, se je pokazal ob izsiljenem glasovanju o zaupnici vladi v času tik pred predsedovanjem Slovenije Svetu EU ter s politično spretnim, čeprav ne dovolj verodostojnim lansiranjem t.i. »protitajkunske« vojne.

Ponovno se je priložnost za politično konkurenco pojavila zaradi napak vladajočih sil. Tudi lokalne volitve so z nastopom številnih neodvisnih kandidatov za župane pokazale, da si ljudje želijo drugačnosti. Vrzel, ki je nastala ob velikih spremembah na slovenskem političnem prostoru na prehodu med letoma 2006 in 2007, je ponujala velike priložnosti. Z manjšimi korekcijami v pozicioniranju lastne stranke ter z blagim stopnjevanjem odločnosti liderske retorike so prostor zapolnili Pahorjevi socialni demokrati.

S pojavom neprekinjenega medijskega spremljanja političnega dogajanja na televiziji in na internetu, se je morala reorganizirati tudi politika. Boj za oblast in vladanje sta postali dobro organizirani dejavnosti, z veliko možnostjo vzponov in padcev. Ob dejstvu, da so se številni politiki uspešno prilagodili na »visoko naelektreno« in kompleksno medijsko in politično

¹⁰ Četudi dejansko stanje ne bi bilo tako, je bil tak medijski vtis, torej zaznavna realnost.

realnost ter vzpostavili dobro naoljene aparate za obdelavo informacij in hitro odzivanje, se možnosti naglih presenečenj zmanjšujejo. Zato boj za politično oblast postaja neprekinjen, dolgotrajen proces spopada idej, konceptov in vtisov, ki ga volivci ocenjujejo sproti, odločitve pa sprejemajo v času volitev. Proces ocenjevanja je vedno subjektivne narave, zaradi česar so možnosti za prepričevanje skorajda neizčrpne. Tudi objektivni elementi - dosežki vladanja in politični programi - so vedno bolj v ospredju volilnih soočenj, čeprav je veliko odvisno od načina prikaza, torej upravljanja vtisov, ki pri volivcih vzbujajo predstave, ki si jih prizadevajo urediti v organizirano celoto. Pri tem si pomagajo s številnimi »psihološkimi bližnjicami«, s katerimi informacije urejajo v med seboj povezane, navidezno urejene zaznavne sisteme. Zaradi tega morajo politiki na strateški ravni komuniciranja nujno upoštevati dejstvo, da morajo biti politična sporočila razumljiva, medsebojno povezana in relevantna, zaradi načina obdelave pri prejemniku pa tudi preprosta in razpoznavna.

Ključni elementi sodobnega strateškega političnega liderstva so po moji oceni in po preučitvi obsežne literature s področja predvolilnih kampanj, menedžmenta, liderstva in političnih biografij, naslednji: veščine komuniciranja, organizacijske veščine ter odnosne in politične spretnosti. Te elemente morajo dopolnjevati liderjeve politična vizija ter čustvena in družbena inteligenca. Prepričljivi javni nastopi, karizmatičnost in verodostojnost so zgolj nekatere značilnosti dobrih liderjev, ki se jih je mogoče naučiti, pri čemer so mnogi neuspešni. V danih okoliščinah mora biti zato politično liderstvo temeljito načrtovano in koordinirano delovanje na strateški ravni, ki predstavlja vrhunec profesionalizacije sodobne politike. Pri vsem tem pa si politiki ne morejo privoščiti zanemarjanja potreb volivcev in projektov za družbeni napredek – ne le, ker so odvisni od njihove naklonjenosti, temveč tudi zaradi doseganja boljših materialnih in moralnih izhodišč za vladanje. V končni fazi je večja profesionaliziranost politike nujna tudi zaradi dejstva, da je njen cilj zelo kompleksen - razvoj družbe, ki je v skupni lasti. Zato so temeljne strategije političnega liderstva tudi dvig politične kulture, vključno s političnim diskurzom ter povečanjem občutka odgovornosti in vključenosti. To je mogoče le s fokusiranjem na učinkovito izvajanje političnih programov in sodelovanjem med političnimi akterji pri pomembnih družbenih projektih. V politično kulturo je v fazo evalvacije potrebno vnesti elemente merljivosti rezultatov in političnih dosežkov, kot temeljev za objektivno oceno napredka. Pri tem je odločilnega pomena tudi večja osveščenost državljanov pri razumevanju in vrednotenju politike, kar je v veliki meri odvisno tudi od kakovosti delovanja množičnih medijev in drugih mehanizmov civilne družbe, ki so lahko pomembni mnenjski voditelji v političnem procesu.

2. TEORETSKO-METODOLOŠKI OKVIR

2.1. OPREDELITEV IN RELEVANTNOST PREDMETA PROUČEVANJA

Pojav političnega liderstva je pogosto obravnavan nesistematično in razdrobljeno, v strokovni literaturi je precej slabo razdelan, pogosto pa ima negativen predznak. Razen Greensteina¹¹, Neustadt, Barber, Hess in Burns tematike niso obravnavali celostno. V pretežno ameriški strokovni literaturi je pojav najpogosteje obravnavan zaradi izjemno bogato dokumentirane predsedniške zgodovine ter razvitosti medijskega trga in politično-konzultantske industrije. Strokovna literatura se je osredotočila na preučevanje problematike predsedniškega liderstva, predvsem s psihološkega (Barber), politično-pogajalskega (Neustadt) ali organizacijskega (Hess) vidika. Tudi zajeten korpus literature s področja političnega komuniciranja se osredotoča na težiščno vlogo množičnih medijev v politiki, oziroma na vprašanje političnega marketinga. Naraščajoče število knjig in člankov o političnih strankah in njihovih voditeljih pa se večinoma dotika obdobja predvolilnih spopadov. Po besedah profesorja Linskya z Univerze Harvard¹², je področje političnega liderstva celo v ZDA še v povojih. Posebej opozarja na razdrobljenost pogledov in potrebo po celostnem in sistematičnem pristopu ter ločevanju liderstva kot pragmatičnega, brezkompromisnega in manipulativnega boja za oblast ter liderstva kot lastnosti političnih liderjev in procesov uresničevanja projektov širšega družbenega pomena.

Sicer pa je področje liderstva nasploh izjemno razvito; ustanovljeni so redni študijski programi na številnih ameriških, pa tudi na evropskih univerzah. Prepričan sem, da je področje političnega liderstva lahko celo bolj pomembno, saj politika zagotavlja širše, globalne okvirje, tudi gospodarstvu in javni sferi. V magistrskem delu sem se naslonil na domnevo, ki jo potrjujejo strokovna literatura in izkušnje, da so načela liderstva in političnega liderstva v temeljih v veliki meri medsebojno prepletena.

Na akademskem področju v ZDA z izbranimi vsebinami o političnem liderstvu prednjačita univerzi Princeton¹³ in Harvard, na področju uporabne politike pa programi političnega menedžmenta na univerzah George Washington in New York. Treba je poudariti, da so v ZDA politično liderstvo, predvolilni spopadi in odnosi z mediji visoko profesionalizirani procesi, v katerih so stalno angažirani strokovni kadri in razvejane organizacijske strukture. Žal pa zaradi izjemne konkurenčnosti, profesionaliziranosti in komercialne naravnosti medijev, v

¹¹ Greensteinovo delo »*Presidential Difference*« (2004) mi je služilo kot pomoč pri pripravi strukture magistrskega dela.

¹² Predavatelj na šoli Johna F. Kennedyja za vladne študije, kjer sem se oktobra 2006 udeležil seminarja »Leadership for the 21st Century«.

¹³ Kjer občasno predava tudi profesor Fred I. Greenstein, priznani strokovnjak za področje političnega liderstva.

političnih kampanjah pogosto prihaja tudi do negativnih odmikov, na primer negativnega oglaševanja ali poskusov diskreditacij, kar so psihološko sicer zelo učinkoviti pristopi¹⁴. Globalizacija medijskega prostora in univerzalna načela medijske logike so tudi v predvolilne kampanje v evropskem prostoru¹⁵ prinesla sindrom amerikanizacije političnega diskurza, s poudarkom na podobah, zaznavah ter večji podobnosti strankarskih stališč ali pomiku strank na sredino političnega spektra.

V Sloveniji smo priča podobnim procesom, vendar pa smo tudi v nevarnem zaostanku. Politično liderstvo se epizodično, naključno in nesistematično znajde v študijskih gradivih le kot mikrosegment političnega komuniciranja in političnega marketinga. Izobraževalnih vsebin s področja liderstva, ključnega in pogosto odločilnega dejavnika skupinske učinkovitosti, na univerzitetnih programih sploh ni mogoče zaslediti. Še več, celo v okviru sorodnih vsebin ni mogoče zaznati resničnega pomena liderstva. Veščine upravljanja z mediji se primerno razvoju medijskega prostora in tehnologij razvijajo v akademskem in poklicnem svetu, veščine liderstva pa so nevarno zapostavljene, kljub temu, da gre za tisočletja staro, izčrpno dokumentirano in za družbeno-politični razvoj izjemno pomembno povezovalno dejavnost. Politično liderstvo sem zato v magistrskem delu želel prikazati na sistematičen in shematski način, kot razumljiv proces in sklop posameznikovih lastnosti. Še več, temeljne elemente procesa političnega liderstva in lastnosti političnih liderjev sem želel izpostaviti kot strateške kategorije. Ocenil sem, da gre za tako specifične, odločilne in stalne elemente, da si zaslužijo posebno obravnavo, predvsem zato, ker lahko ključno prispevajo k priljubljenosti, učinkovitosti, izvoljivosti in uspešnosti političnih liderjev.

Nasploh je značilnost političnega diskurza vse večja zamegljenost in dvoumnost, ko si državljani težko ustvarjajo objektivna mnenja o političnih liderjih in njihovih strankah. Tekmovanje podob in pomanjkanje vsebin vodi k precejšnji apatiji volilnega telesa ter vse večjemu številu neodločenih volivcev. Dinamika volilne izbire je postala nevarna zmes površinskega odločanja na podlagi ne-argumentov, kot so medijske *podobe* in obljube *domnevnih* sprememb. Glavne vzroke za to je potrebno iskati v logiki množičnih medijev, strankah in liderjih, ki se borijo večinoma za sredinski prostor ter volivcih, ki se zaradi informacijske preobremenjenosti zanašajo na miselne bližnjice in površne ocene.

Vendar ocenjujem, da se ravno s tem ponujajo tudi priložnosti za redefiniranje političnega prostora in okvirjev, v katerih poteka politični diskurz. Priložnost lahko izkoristijo politiki in

¹⁴ Nazoren primer je bila zadnja predsedniška kampanja v ZDA, kjer je v nenavadno dolgotrajni, dragi in precej negativni kampanji naposled suvereno prevladal demokratski kandidat Barack Obama.

¹⁵ Zanimiv primer so predsedniške volitve v Franciji (spomladi 2007) ter specifičen pristop k vladanju predsednika Sarkozya.

stranke, ki se zavedajo potrebe po večji profesionaliziranosti in strateški naravnosti svojega delovanja¹⁶. Ob medsebojni prenasičenosti podob lahko razlike v političnih programih, pogosto namerno zamegljenih in nemerljivih, postanejo edino področje razlikovanja med strankami in političnimi liderji, kar pomeni veliko priložnost za lidersko, programsko, kadrovsko in organizacijsko močne stranke. Bistvo zdravega konkurenčnega boja so rezultati – tudi v politiki. Težava pa je ravno v njihovi merljivosti, kjer bi morali družbeno pomembno in odgovorno vlogo odigrati tudi mediji, civilna družba, politični strokovnjaki in politiki. Večja profesionalizacija bi lahko okrepila konkurenčnost političnih strank in liderjev tudi v procesu učinkovitega reševanja vprašanj, ki so pomembna za kakovost življenja državljanov. Ocenjujem, da je sistematičen in nov pristop v pričujočem magistrskem delu lahko dragocen prispevek na področju političnega liderstva. Posebnost predstavlja uvrstitev odnosne komponente med strateške elemente političnega liderstva. Tudi s strateškim pristopom se avtorji ukvarjajo precej redko, sam pa ocenjujem, da mora biti osrednji element političnega liderstva. Odločil sem se tudi, da med strateške dejavnike uvrstim ključna dejavnika organizacijske učinkovitosti, odločanje in uresničevanje¹⁷, predvsem na podlagi večletnih izkušenj na področju organizacijskih procesov, v katerih sem bil udeležen kot vodeni in vodja.

2.2. CILJI IN HIPOTEZE MAGISTRSKEGA DELA

S strukturo, vsebinami in modeli sem v magistrskem delu želel pokazati, da mora biti politično liderstvo, pri katerem izhajamo iz liderstva nasploh, neprekinjen proces v okviru trajne strateške politične kampanje, ki se odvija v določenih okoliščinah. Predvsem želim ponazoriti, da je pojav kompleksen in interdisciplinaren. Na sistematičen in celovit način želim dokazati, da gre tudi za ključno sestavino sodobnega političnega procesa, katere posledice so lahko dolgoročno pridobitev odločilne volilne in državljanske naklonjenosti, zagotovitev prevlade v političnem prostoru ali učinkovito uresničevanje političnih programov. S prikazom strateških elementov liderstva ter ponazoritvijo njihove soodvisnosti, želim izpostaviti, da je temeljni predpogoj za zagotovitev omenjenih političnih uspehov v visoko konkurenčnem in medijsko razvitem okolju, profesionalizacija in strateško upravljanje političnega liderstva.

Zato je temeljno orodje in cilj magistrskega dela postavitev in utemeljitev sistematičnih in do določene mere merljivih okvirjev in kriterijev, ki lahko služijo za kompetentno analitično

¹⁶ Nad vse pomenljivo je, da se je *lider* Barack Obama v zahvalnem govoru po zmagi na zgodovinskih predsedniških volitvah povsem eksplicitno zahvalil *menedžerju* svoje kampanje (David Plouffe) in *glavnemu strategu* (David Axelrod). Prvega je proglasil za ključnega partnerja in celo za neopevanega heroja kampanje.

¹⁷ Govorimo lahko o uresničevanju, izvajanju ali implementaciji.

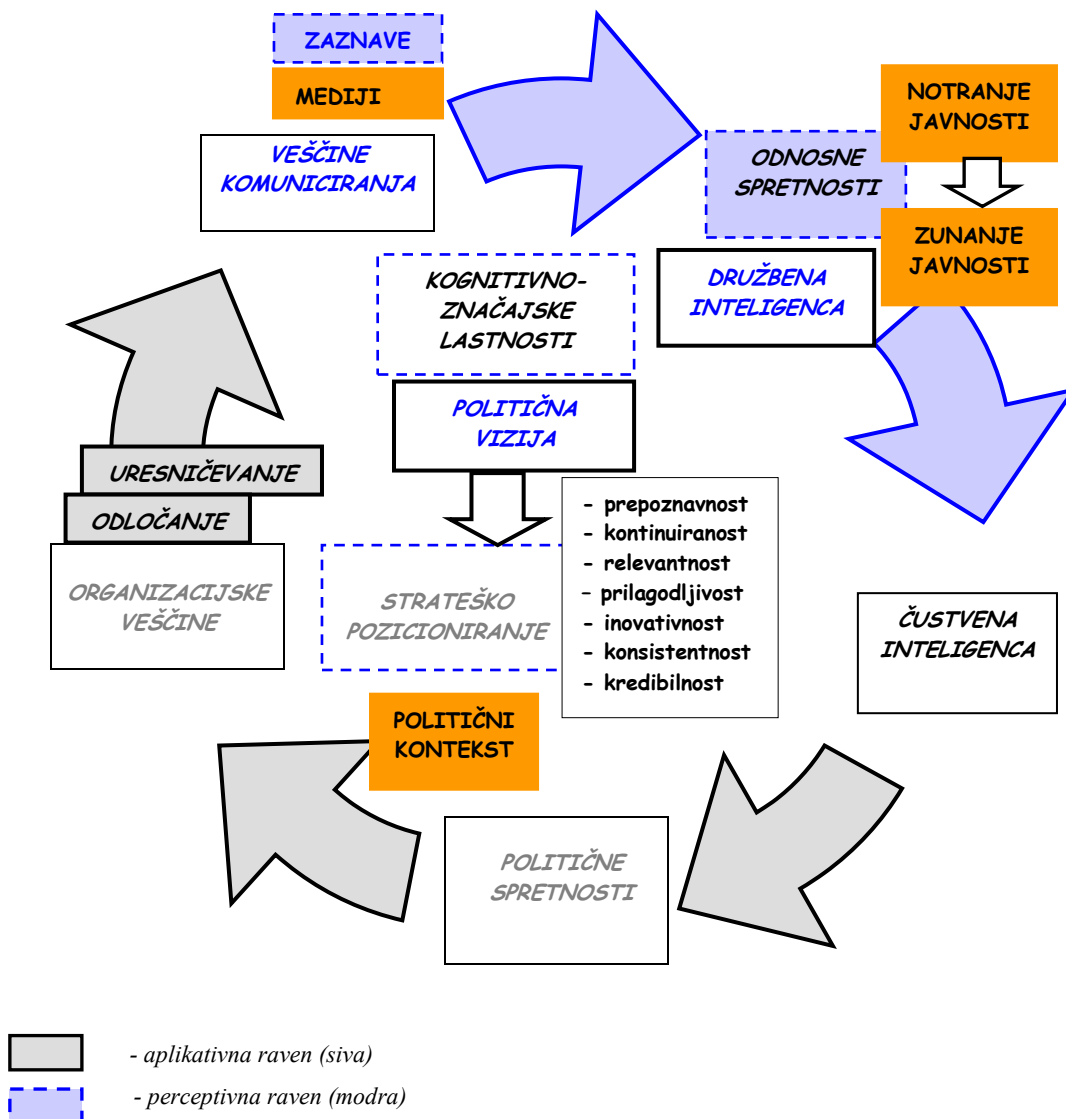
obravnavo političnega liderstva. Kompleksnost, odnosi, ravni ter ključni elementi, se odražajo v strateškem in odnosnem modelu političnega liderstva ter vsebinski strukturiranosti magistrskega dela. Želim opozoriti tudi na pomembno vlogo medijev, civilne družbe in strokovne javnosti. Glavni cilj magistrskega dela je verifikacija relevantnosti strateškega modela političnega liderstva, ki ga bom na kratko pojasnil.

1.) Model strateškega političnega liderstva (glej Sliko 2.1, str. 15): politične stranke in liderji se lahko dolgoročno verodostojno zasidrajo v političnem prostoru le s pomočjo prepoznavne in relevantne politične vizije. Pozicioniranje je podlaga za dolgoročne strategije, na katerih slonijo prepričevalne in organizacijske veščine ter odnosne in politične spretnosti. Potrebno je ločiti dve ravni, na katerih se odvija liderstvo – v nadaljevanju sem ju imenoval perceptivna (zaznavna) in aplikativna (uporabna) raven. Pri prvi je odločilno, kako se politični lider predstavi, kako se zaznava sam ter kako ga zaznavajo drugi. Pri drugi pa gre za lastnosti, spretnosti, znanja ali veščine, ki imajo visoko uporabno vrednost in močno vplivajo na učinkovitost političnih liderjev. Vse politične stranke in liderji nimajo enakih možnosti za uresničevanje svojih zamisli in programov. V posebnem, bolj odgovornem in izpostavljenem položaju so vladne stranke in liderji, ki uresničujejo konkretne programe. Nevladne stranke in liderji so manj izpostavljeni, ne nosijo takšne odgovornosti, vključujejo pa se lahko na retorični ravni, s kritikami, podporo ali lastnimi predlogi. Na zaznavni ravni ključno vlogo igrajo mediji, sicer pa tudi čustvena in družbena inteligenca. Stranke in liderji z veččinami komuniciranja poskušajo vplivati na zaznave volivcev. Upravljanje zaznav in vtisov je ob pomanjkanju vsebin lahko celo ključ do uspeha. Zavedati se je potrebno tudi pomena specifičnega konteksta ali okoliščin. Pri komuniciranju pa prihaja do šumov, kar vpliva na zaznave. Pri političnem komuniciranju sta odločilni verodostojnost in konsistentnost. Nasploh je prepričevanje povezovalni dejavnik političnih liderjev, saj v veliki meri določa stopnjo (ne)učinkovitosti in (ne)uspeha pri odnosih, v organizacijah in pri političnih spretnostih. Na (ne)učinkovitost kombinacije dejavnikov političnega liderstva lahko prevladujoče vplivajo tudi čustvena inteligenca, kognitivne lastnosti, značaj, učljivost in inovativnost. Pomembna komponenta liderstva, ki temelji na komuniciranju in zaznavah, so tudi odnosne spretnosti - odnosi z notranjimi (v stranki, poslanski skupini...) in zunanji javnostmi (obča javnost, strokovne javnosti, lobiji, odnosi s parlamentom...). Ključen pomen pri izgradnji odnosov igra družbena inteligenca. Nezadovoljstvo notranjih javnosti se lahko negativno projicira v obči javnosti. Potrebno je ločiti med dejavnostmi v vladi ali opoziciji, čeprav je pri obeh precej možnosti za inovacije. Ključni strateški dejavniki so tudi odločanje, uresničevanje in politične

spretnosti. Odločanju in uresničevanju pripisujem posebno velik pomen, saj je kakovostno odločanje lahko ključni dejavnik pri izvajanju politik. Izvajanje je tudi sklepni strateški proces, ki je pogosto zanemarjen ali neučinkovit in kot tak lahko zapečati usodo političnih liderjev. Šele kombinacija kakovostne odločitve in njene izvedbe lahko zagotovi celostno učinkovitost.

Kljub posebnostim menim, da je model uporaben tako v segmentu boja za oblast, kot tudi v procesu vladanja. Strateški dejavniki modela se vsebinsko in časovno prepletajo, nakazano sosledje pa ima predvsem ponazoritveni namen. Modelu sledi struktura magistrskega dela.

Slika 2.1: Model strateškega političnega liderstva



2.) Odnosni model političnega liderstva (glej Sliko 9.1, str. 78): upravljanje odnosov poteka na osebni, intra-organizacijski, inter-organizacijski ter ravni obče javnosti. V zgornjem delu modela, ki prikazuje sestavni pomen odnosov pri političnem liderstvu, so prikazane odnosne ravni ter z njimi povezan tip subjektov v političnem procesu. Navpično, pod odnosnimi nivoji, so navedene lastnosti, spretnosti in veščine strateškega političnega liderstva. Ponazorjena je tudi dinamika prehajanja in soodvisnosti med navedenimi elementi. Kognitivni stil, čustvena inteligenca in značaj so ključni na osebni ravni, prehajajo pa tudi na ostale ravni. Organizacijske veščine so ključne na intra-organizacijski ravni, javno komuniciranje, politična vizija in politične spretnosti pa na zadnjih treh ravneh, kjer delovanje zaznamujejo tudi sklopi znanj, odnosnih elementov in lastnih dejanj. Navedeni so tudi stalno prisotni dejavniki, kot so okolje, kontekst, selektivnost in drugi.

HIPOTEZE:

H1: *Profesionalizacija strateškega političnega liderstva, ki temelji na odnosnih in političnih spretnostih, veščinah komuniciranja in organizacijskih veščinah, čustveni inteligenci in inovativnosti, je edino učinkovito orodje, ki v kompleksnem političnem, medijskem in organizacijskem okolju, lahko zagotovi dolgoročno politično konkurenčnost na perceptivni (naklonjenost) in aplikativni (učinkovitost) ravni.*

H2: *Proces politične izbire, ki večinoma poteka na podlagi medijskih zaznav, je močno personificiran, individualiziran in čustven, njegov osrednji dejavnik pa je verodostojnost. Zato morajo politični liderji prepričevanje izvajati v neprekinjenem, pristnem in recipročnem odnosu z javnostmi na aplikativni in perceptivni ravni, na enostaven, konsistenten, dinamičen in privlačen način.*

H3: *Notranja kohezivnost ter programska učinkovitost političnih organizacij imata bistven vpliv na njihovo kredibilnost, zato je strateška naloga političnih liderjev zagotoviti izvajanje procesov kakovostnega odločanja in uresničevanja v okviru elementov strateškega političnega liderstva.*

2.3. METODOLOŠKI PRISTOP

Zaradi precejšnje interdisciplinarnosti magistrskega dela sem metodološki pristop v osnovi oprl na analizo pisnih virov ter deskriptivno metodo. Zaradi nesistematično raziskanega pojava političnega liderstva¹⁸, sem si tudi pri modelu pomagal s klasifikacijo ključnih elementov (kriterijev) političnega liderstva Freda Greensteina (2004), ki se je zatekel k zgodovinskoprimerjalni in primerjalni metodi, po temeljnih kriterijih političnega liderstva. Njihova objektivna merljivost kljub temu včasih ostane neeksaktna, težko merljiva in subjektivna. Klasifikacija pa mi je zagotovila sistematičen okvir za nadaljnjo nadgradnjo.

¹⁸ V besedilu sem večinoma uporabljal termin »liderstvo«, nekajkrat pa tudi »voditeljstvo«.

Glede zbiranja podatkov moram omeniti, da sem kot redni udeleženec v procesih liderstva, ki so predmet mojega proučevanja, pogosto uporabil metodo samoopazovanja na delovnem mestu. Zaradi potrditve določenih predpostavk pa sem uporabil tudi metodo opazovanja in pogovora z drugimi udeleženci procesa v svojem delovnem okolju. V procesu sem redno udeležen na obeh straneh, kod vodja in kot vodeni, zavedam pa se, da sem kot opazovalec in udeleženec tudi sam subjekt konkretnih družbenih okolij in nosilec določenih vrednot. Zato sem za izhodišče in nadgradnjo še posebej želel vzeti sistematični okvir. Procese sem opazoval in zavestno zaznaval vzorce obnašanja, s čimer je imela moja aktivnost tudi naravo eksperimenta.

Zaradi boljšega razumevanja sem v gradivu uporabljal zgodovinsko primerjalno metodo, tako pri prikazu različnih teorij in pogledov na določen pojav (medijske teorije, liderstvo, teorije organizacije...), kot tudi z opisom primerov iz različnih zgodovinskih obdobj, kjer sem skušal prikazati tako liderske podobnosti (npr. graditev odnosov kot temelj političnega liderstva), kot tudi razlike v družbenem razvoju (npr. zaradi tehnologij, kot so množični mediji). Na ta način sem želel nakazati družbeno definirane vzročne zveze ali povezave med pojavom političnega liderstva in množičnimi mediji.

S primerjalno metodo sem želel prikazati razlike med uspešnimi političnimi liderji po specifičnih kriterijih njihovega ravnanja. S tem sem želel tudi *odpreti* nekatera vprašanja, ki dodatno osvetljujejo slabo merljivost in določeno subjektivnost problematike. Pri ocenjevanju uspešnih političnih liderjev ni standardiziranih kriterijev. Uspešnost v različnih kontekstih prinašajo različne in specifične kombinacije ključnih liderskih elementov. Med najpomembnejšimi so politična vizija, komunikacijske in organizacijske veščine, odnosne in politične spretnosti ter čustvena inteligenca.

Nadgradnjo omenjenih metod predstavlja izdelava dveh modelov političnega liderstva – modela strateškega političnega liderstva, ki utemeljuje strukturo magistrskega dela ter odnosnega modela. Modela sta ključnega pomena za razumevanje celotne naloge ter podlaga za sistematično razvrščanje. Z izdelavo »idealnega« tipa političnega liderstva, ki bi mi služil za analize posameznih primerov, sem se naslonil na tipološko metodo. Zato sem želel, da imata modela močno teoretično in empirično podlago. Pri njuni izdelavi sem se naslonil na induktivno analizo gradiv in združil relevantne segmente obstoječih spoznanj ali modelov liderstva, političnega liderstva, menedžmenta, strateškega menedžmenta in množičnega komuniciranja, pomagal pa sem si tudi s številnimi osebnimi izkušnjami¹⁹ ter

¹⁹ Kot vodeni in kot vodja.

»preigravanjem« modela na zgodovinskih in aktualnih primerih. S kombinacijo analize virov, lastnih izkušenj in izobraževanja, sem postavil modela, ki se mi zdita reprezentativna in relevantna za nadaljnjo znanstveno uporabo.

S študijami primerov posameznih liderjev v skladu s strukturo modelov ter s primerjalno analizo, bom razčlenil ali primerjal ključne lastnosti ali značilnosti političnih liderjev. Pri tem bom poskusil osvetliti ozadja in vzročno-posledične povezave določenega ravnanja. Predvsem pa sem želel, da bi bili primeri posameznikov čim bolj slikoviti in nazorni ter bi kot taki prispevali k celovitemu razumevanju problematike. Posamezni vsebinski segmenti bodo tako dopolnjeni in ponazorjeni z uokvirjenimi reprezentativnimi zgodovinskimi primeri. Navajal bom primere političnega liderstva v razvitih demokratičnih družbah, s posebnim poudarkom na političnem liderstvu v ZDA, ki pogosto diktira globalne trende. Pri tem se bom dotaknil predvsem praktičnih primerov politikov, ki so globoko zaznamovali politiko v svojih državah ter postavljali standarde političnim liderjem po svetu – Lincoln, Roosevelt, Churchill, Marshall, Eisenhower, Kennedy, Mitterand, Clinton, Blair in Koizumi. Zanje sem se odločil predvsem zaradi dejstva, da so njihove aktivnosti izčrpno dokumentirane, več raziskovalcev s področja političnega liderstva pa jih je ovrednotilo kot reprezentativne. Skupek primerov po posameznih poglavjih predstavlja celovito in slikovito paleto liderskih lastnosti in procesov. Dejavnike političnega liderstva bom apliciral tudi na politično dogajanje v Sloveniji.

V nadaljevanju bom vsebine obravnaval v okviru treh globalnih sklopov. Najprej bom v okviru sklopa o strateškem političnem liderstvu opredelil temeljne vsebine liderstva, političnega liderstva in strateškega pristopa. S tem želim bralcu podati temelje za nadaljnjo obravnavo političnega liderstva na perceptivni (zaznavni) ravni, s pomočjo prikaza strateške vloge medijev, veščin komuniciranja in odnosnih spretnosti kot kategorij, ki vplivajo na učinkovitost političnih liderjev. Nadaljeval bom z aplikativno (uporabno) ravno političnega liderstva, kjer bom pojasnil pomen organizacijskih veščin, odločanja, izvajanja in političnih spretnosti. Tako želim podati zaokrožen in sistematičen pregled zelo kompleksnega področja.

I. LIDERSTVO, POLITIČNO LIDERSTVO IN STRATEŠKI PRISTOP

V naslednjih poglavjih bom izpostavil temeljno vlogo liderstva in strateškega pristopa pri obravnavi političnega liderstva. Zato bom po kriteriju interdisciplinarnosti navajal vodilne avtorje s področja liderstva, katerih ugotovitve so skladne z mojo paradigmo strateškega političnega liderstva. Osvetlil bom povezave med njimi in povedano nadgradil s svojimi videnji. Temeljne ugotovitve želim skleniti s prepričanjem, da se je liderskih procesov in elementov potrebno lotiti strateško, predvsem zato, ker se odvijajo v realnem času, neprekinjeno, v zelo konkurenčnem okolju ter v kompleksnem organizacijskem in predvsem na področju političnega liderstva tudi neizprosno medijskem okolju. Politične stranke praviloma v največji meri opredeljujejo prav njihovi liderji, med katerimi prihaja do močne konkurence. V osnovi gre za liderje strankarskih organizacij, zato so v tem kontekstu načela liderstva povsem relevantna. Posebnost političnega konteksta je v tem, da so med liderji in državljani številni posredniki, od katerih so najpomembnejši prav mediji, prek katerih morajo politiki vzpostavljati in negovati odnose z javnostmi. V času, ko se ideološke razlike med političnimi strankami zmanjšujejo, je potrebno volivce privabiti na vse bolj inovativne načine. Pri pozicioniranju v tako konkurenčnih okoliščinah morajo stranke posebej izpostaviti, v čem se razlikujejo od drugih. Pri tem ključnem segmentu strategije za povečanje prepoznavnosti in privlačnosti nekatere stranke in liderji stavijo na formo, kar je ob pomanjkanju vsebine lahko učinkovito. Resnejše stranke in liderji pa opozarjajo na vsebine in se z družbeno najbolj relevantnimi vprašanji poskušajo verodostojno spoprijeti.

V takšnih okoliščinah teorija timskega liderstva izpostavi potrebo po uvedbi strateških in odnosnih komponent v liderstvo. Lider namreč sprejema strateške odločitve glede oblik delovanja, na katere se bo v danem trenutku osredotočil – na naloge, odnose ali okolje (Northouse 2004, 217-219). Te sklope liderskega delovanja lahko imenujemo tudi organizacijski, odnosni in strateški, kar sovpada s strukturiranostjo magistrskega dela.

3. LIDERSTVO

»Bistvo liderstva so upanje, človeškost, skromnost in humor«

– Manfred Kets de Vries

Avtorji k liderstvu pristopajo na različne načine, področja, ki jih je pri tem potrebno razumeti, pa so: komunikologija, psihologija, politologija, filozofija, menedžment in vojaška znanost (Shriberg 2005, xv). Kljub izjemnemu porastu literature s področja liderstva, pa se še pogosto srečujemo z nerazumevanjem njegovega pomena. Zanimivo je, da številni voditelji liderstvo

uspešno izvajajo brez izobraževanja na tem področju. Ključno vprašanje zato ostaja, v kolikšni meri se je liderstva sploh mogoče naučiti (Grint 2001, 2-6). De Vries opozarja na preveč akademske raziskovalne okvirje in teoretične pristope, čeprav je viden tudi napredek pri praktični obravnavi pojava (ibid., 250-251). Bennis in Nanus (1985, 220) glede na dejstvo, da se je liderstva mogoče naučiti, posebej izpostavljata tudi potrebo po izobraževanju na tem področju, podobno praksi, kakršna se je vzpostavila na področju menedžmenta.

Med avtorji priljubljena Nahavandijeva definicija liderja opredeljuje kot osebo, ki vpliva na posameznike in skupine v organizaciji, jim pomaga pri vzpostavitvi ciljev in usmerja pri njihovem doseganju (Shriberg 2005, 5).

Nekoliko kasneje se bomo dotaknili konkretnih leaderskih značilnosti. Že na tem mestu pa je potrebno izpostaviti vsaj ključne integralne sposobnosti uspešnih liderjev. Kouzes in Posner kot osrednjo sestavino učinkovitega liderstva opredelita kredibilnost (v Shriberg 2005, 190-195). Ključ do uspešnega liderstva so organizacijske in prepričevalne sposobnosti ter empatija. Kouzes in Posner (2002, 13-19) poudarjata sestavni pomen komuniciranja pri vseh elementih liderstva. Gardner (1990, 85) meni, da je dvosmerno komuniciranje s poslušanjem bistveni element odnosa med liderji in privrženci. Med ključne sposobnosti štejemo tudi skrb za učenje in iskanje novih liderjev. Prepričevalne in organizacijske sposobnosti bomo obravnavali v ločenih poglavjih o komuniciranju in organizacijskih veščinah, empatijo pa še v tem poglavju, kot podsegment čustvene inteligence.

Ker liderji kredibilnost gradijo z ustvarjanjem zaupanja in lastnim zgledom, mora biti liderstvo tudi razvijanje samega sebe. Kredibilnost, ki jo Heifetz pojmuje tudi kot etično dimenzijo, je temeljna komponenta liderstva, zaradi katere liderjem *prostovoljno* sledijo. V dvajsetih letih raziskav sta Kouzes in Posner (2002, 23-32) odkrila štiri stalne lastnosti, ki so pri liderjih najbolj cenjene: poštenost, kompetentnost, usmerjenost v prihodnost in sposobnost navdihovanja.

Ravno zaradi multidisciplinarnosti pojava liderstva je za liderje še posebej pomembno učenje, tudi iz lastnih napak. Pravi liderji napake jemljejo kot priložnosti za učenje, svoje organizacije pa spreminjajo v učeče organizacije. Bennis (1985, 188-189) pravi, da takšni liderji organizacijo izkoristijo kot učno okolje za razvijanje kompetenc, kot so sposobnost odzivanja na negotovost in nepredvidljivost ter sprejemanja napak, medosebnostne sposobnosti ter spoznavanje samega sebe.

Winston Churchill je imel pri šestindvajsetih, leta 1901, svoj prvi poslanski govor. Dobro se je zavedal pomena javnega nastopanja, zato je pripravi govorov in memoriranju namenil tudi do šest tednov. A vedno ni bilo tako. Dne 18. aprila 1904 se mu je zalomilo - sredi govora se je zmedel, zgubil je rdečo nit in govor predčasno zaključil. To se je zgodilo prvič in zadnjič, saj se po tem ni več zanašal le na izjemen spomin. Vnaprej si je pripravil pregledne zapise svojih nastopov (Gilbert 1991, 139, 163-164). Odličen primer organizacijske učljivosti pa je Kennedyeva transformacija odločanja ob neuspelem izkrcanju v Prašičjem zalivu, v izredno učinkovit proces odločanja v času kubanske raketne krize.

3.1. TEORIJE IN EVOLUCIJA LIDERSTVA

»Ponovno se učimo tistega, česar se vojska zaveda že tisočletja: liderstvo je pomembno«

- Robert J. House

Poznamo različne teorije in smeri liderstva, ki sem jih strnil v matriko (glej Sliko 3.1, str. 22), ki prikazuje njihovo kronološko razvrščenost, povezanost, lastnosti in kritike. Matrika je shematski prikaz, s katerim prikazujem dinamičnost in odprtost pojava liderstva. Na levi strani je globalni razvojni kontekst. Pisni viri dokazujejo, da so se z liderstvom ukvarjali že v zibelki zahodne civilizacije, stari Grčiji ter v istem obdobju tudi na Kitajskem. Šlo je za obravnavo aktivnosti države in njenih vladarjev na filozofski, politični, strateški in vojaški ravni. Sistematično proučevanje menedžmenta pa se je začelo v začetku 20. stoletja, s pojavom industrijske družbe. Na osnovi proučevanja korporativnega menedžmenta se je razvilo tudi sistematično raziskovanje liderstva. Potrebno je poudariti, da se je od nekdaj največ izkušenj in znanja s področja liderstva koncentriralo v vojaških organizacijah, ki pogosto delujejo v kriznih razmerah, kjer so pojavi liderstva v skupinskih okoliščinah najbolj izraziti. Gonilo proučevanja liderstva je bila zato pogosto vojaška organizacija. Odgovor na vprašanje, ali se liderji rodijo, ali pa se priučijo²⁰, gre iskati v smeri priučenosti in situacijske pogojenosti. Korporativno liderstvo se je v preteklosti oprlo tudi na spoznanja vojaškega liderstva. Zaradi izjemnega razvoja korporativnega liderstva pa se je situacija obrnila. Politično liderstvo sledi tej dinamiki, saj določeni segmenti vsebujejo načela vojaške organizacije, številni pa temeljijo na korporativnih temeljih. Seveda pa je potrebno upoštevati posebnosti političnega liderstva, na katere bom v besedilu večkrat opozoril.

²⁰ T.i. »nature versus nurture debate«.

| Razvoj liderstva: | Predstavniki/obdobje | Smer | Težišče/Nučela | Kritike |
|--|---|--|---|---|
| <p>Politično-vojaški kontekst</p> | <p>1) Platon (4. st. prnš): <i>Republika</i>. 2) Sun Tzu (500-300 prnš): <i>Umetnost vojskovanja</i>. 3) Machiavelli (1513): <i>Vladar</i>. 4) Pareto (1916): <i>Razprava o sociologiji</i></p> | <p>Klasično liderstvo</p> | <p>Obdobje vojn in konfliktov in močan politični kontekst: 1) Poskus sistematizacije teorije politike in liderstva. 2) Načelo ravnotežja v vojaški strategiji. Pri 1) in 2) je težiščna teza pomen izbranega liderja! 3) Pragmatičen pogled na liderstvo in uporabo moči (tudi s silo), poudarjanje pomena liderjeve podobe... 4) Vladovanje elit nad množico (človeško ravnanje kot večinoma neracionalno).</p> | <p>Pred znanstvenim raziskovanjem je fokus predvsem na herojskih podvigih političnih in vojaških voditeljev.</p> |
| <p>Teorije menedžmenta</p> | <p>Mintzberg (1973), Drucker (1977), Kotter (1990)</p> | <p>Liderstvo ali menedžment</p> | <p>Liderstvo kot človeška, vizionarska, inspiracijska, motivacijska, dinamična plat totalne vloge menedžmenta/liderstva; menedžment kot administriranje organizacijske discipline, s fokusom na načrtovanju, organiziranju in nadzoru, reševanju problemov in zagotavljanju stabilnosti.</p> | <p>Potreba po razumevanju sorodnosti, dopolnjevalne narave in razlik med pojavoma.</p> |
| <p>Korporativno liderstvo - transformacijsko liderstvo</p> | <p>Stogdill (1948), Bennis in Nanus (1985)</p> | <p>Teorije Lastnosti</p> | <p>Osebnostne lastnosti; prevladujoče lastnosti: ambicija, energičnost, želja po vodenju, poštenost in integriteta, samozavest, inteligenca, sposobnost samoopazovanja, poznavanje stroke. Relevantne značajške lastnosti: ekstrovertiranost, skrbnost, odprtost.</p> | <p>Stereotipizacija; ne omogoča napovedovanja leaderske (ne)učinkovitosti.</p> |
| <p>Liderstvo v vojaški organizaciji</p> | <p>Študije na univerzah 1) Ohio in 2) Michigan (cca. 1950) – proučevanje proizvodnega procesa 3) Tannenbaum, Schmidt (1973) - liderski kontinuum, 4) Adair (1979) - akcijsko liderstvo</p> | <p>Behavioralne teorije</p> | <p>Lidersko vodenje/stil, ki vplivata na motivacijo/učinkovitost podrejenih; 1) Dimenzije liderskega vodenja: vpeljuje strukturo (organizira odnose, cilje, naloge...) in pozornost (ustvarja zaupanje, upošteva podrejene...) 2) Razmerje med osredotočenostjo na zaposlene (ljudje) in na proizvodnjo (naloge). 3) Kontinuum med avtokratičnim in demokratičnim stilom, 4) Lider mora zadovoljiti potrebe naloge, posameznika in tima.</p> | <p>Ni konsistentne povezave med vzorci liderskega delovanja in učinkovitostjo skupine; manjka situacijski dejavnik.</p> |
| <p>Transformacijsko liderstvo</p> | <p>1) Fiedlerjev model (1967), 2) Model izmenjave (LMX), 3) Housova teorija »pot-cilj« (1971), 4) Vroom-Yettonov (1973) participativni model liderstva</p> | <p>Situacijske teorije</p> | <p>Situacija/kontekst liderstva: 1) Razmerje med liderskim stilom, odnosi s podrejenimi, strukturo naloge in pozicijsko močjo liderja 2) Posebne vezi liderja z izbranimi somišljeniki 3) Lider na fleksibilen način usmerja (podpira) podrejene k doseganju organizacijskih (timskih) ciljev z dopolnjevanjem fiksnih situacijskih spremenljivk (struktura naloge, sposobnosti podrejenih...) 4) Poveže lidersko delovanje z udeleženoostjo pri odločanju (dejavniki odločanja).</p> | <p>Težavnost ocenjevanja zaradi kompleksnosti situacijskih dejavnikov.</p> |
| <p>Evolucija liderstva</p> | <p>Bass (1990), Burns (1978)</p> | <p>Karizmatično (transformac.) liderstvo</p> | <p>Značilnosti: a) artikularna vizija, b) požrtvovalnost, c) pravilno dojetje okolja, d) pozornost za potrebe privržencev, e) nekonvencionalno vodenje. Predstavnik: politični liderji in uspešni megapodjetniki: Mandela, F.D. Roosevelt, Jack Welch, Richard Branson * (op. teorija <u>transaksijskega</u> liderstva temelji na konceptu birokratske avtoritete – menjava nagrad za sodelovanje podrejenih – za ohranjanje statusa quo dnevnih delovnih aktivnosti).</p> | <p>Pogojeno s kontekstom; izrazito primerno v stresnih in negotovih okoliščinah; močna povezava z ideologijo.</p> |
| <p>Novo liderske paradigme</p> | <p>Bate (1994), A) Čustvena inteligenca (EI) (Goleman, 1995) B) – F) Nove liderske paradigme</p> | <p>Sodobna vprašanja liderstva</p> | <p>A) Čustvena inteligenca kot ključna determinanta liderstva: a) samozavedanje, b) upravljanje sebe, c) motiviranje sebe, d) empatija, e) družbene veščine. B) Etično liderstvo, C) Medkulturno liderstvo, D) Kredibilnost in zaupanje kot ključ liderstva! E) Liderstvo sprememb, F) Lider kot oportunist, diplomat, tehnik, izvrševalec, strateg, »čarovnik«.</p> | <p>Iskanje ravnotežja med etično komponento in organizacijsko učinkovitostjo.</p> |

Slika 3.1: Evolucija liderstva

3.2. KARIZMATIČNA IN INSTRUMENTALNA VLOGA LIDERSTVA

Po de Vriesu morajo liderji odigrati dve vlogi – karizmatično in instrumentalno. Pri prvi gre za prenos vizije in energije (*»envision, empower, energize«*) ter motiviranje privržencev. Pri drugi je lider organizacijski oblikovalec, ki nadzoruje in nagrajuje obnašanje. Brez vizije, ki predstavlja temeljne vrednote in prepričanja liderja in je podlaga za filozofijo delovanja organizacije in njeno poslanstvo, ni liderstva (Grint 2001, 251). S stališča karizmatične in instrumentalne vloge je ključnega pomena motivacijski vidik liderstva. Carnegie loči tri sklope načel učinkovite motivacije (v Shriberg 2005, 81), in sicer: 1.) Vključenost v vse dele organizacijskega procesa, 2.) Spoštovanje posameznikov, ki so najprej ljudje, šele nato zaposleni, 3.) Vzpodbude, priznanja in nagrade. Gardner (1990) ocenjuje še, da se resnična privrženost v skupini formira takrat, ko ljudje v liderju prepoznajo nekoga, ki lahko razreši njihove težave ali zadovolji njihove potrebe. Guilfoyle (2003, 314-316) pri karizmatičnem komuniciranju izpostavi dvosmerni ritem med liderjem in privrženci. Če lider v sporočilo vključi njihove vrednote, potrebe, prepričanja in želje, poleg tega pa je v svojih dejanjih verodostojen, povečuje njihovo motiviranost.

Ključni elementi karizmatičnosti, ki je subjektivna zaznavna kategorija, so (ibid., 13-15) vir komuniciranja (obrazne kretnje, ton glasu, čustva, znanje in ugled), način komuniciranja (struktura in način predstavitve ter simbolika) in značilnosti publike.

3.2.1. TRANSFORMACIJSKO LIDERSTVO

Politolog James MacGregor Burns je bil med prvimi (v Kats de Vries 2006, 194-195), ki je na podlagi teorije izvorov avtoritete in karizmatičnosti vpeljal razliko med transakcijskim in transformacijskim liderstvom. Pri prvem gre v najboljšem primeru za »pogodbeno menjavo«, ki temelji na individualnih interesih (menedžerska vloga), pri transformacijskem liderstvu pa za dvosmerni odnos in zadovoljevanje višjih potreb privržencev, ki lastne interese nadomestijo z interesi skupine.

Transformacijsko liderstvo presega koncept izmenjave med liderjem in vodenim, saj temelji na treh ključnih segmentih; na odnosih, generiranju korenitih sprememb in močni etični komponenti (Shriberg 2005, 204-205). Pri tem Northouse za transformacijsko liderstvo kot ključne opredeli še: karizmo (model, ki ga drugi želijo posnemati), inspiracijsko-motivacijski moment (simboli, emocionalni apeli in timski duh), intelektualno stimulacijo (vzpodbujanje inovativnosti) in individualizirano pozornost (ustvarjanje pozitivne klime, poslušanje in razvijanje podrejenih) (Northouse 2004, 174-177).

Burns ugotavlja, da so bili najuspešnejši predsedniki v zgodovini ZDA tisti, ki so bili uspešni tudi kot liderji strank. Njihovo transformacijsko liderstvo, ki je povzročilo globoke, temeljite in trajne spremembe, je temeljilo na kolektivnem, kreativnem in učinkovitem delovanju celotne administracije, ta pa na strankarski mobilizaciji in kohezivnosti. Tipični nasprotnik takšnega načina vodenja je bil J. F. Kennedy, ki je »izumil« nov tip personificirane organizacije in politične kampanje, s čimer je utiral novo pot do predsednikovanja. Zaradi tega po njem večina političnih voditeljev strankarskega liderstva ne pojmuje kot ključnega. Posledice takšnega načina je kot predsednik začutil takoj po izvolitvi, ko so številni demokrati v kongresu odrekli podporo vladnim programom. Tudi Jimmy Carter in Bill Clinton sta del svoje politične platforme utemeljila na nasprotovanju demokratski stranki, z zapostavljanjem njene liberalne baze ter pridobivanjem sredinskega prostora in volivcev. Po izvolitvi so ju njune centristične strategije distancirale od lastnih strank ter onemogočile prizadevanja za pravo transformacijsko liderstvo. Vitalno, kreativno in kolektivno transformacijsko liderstvo, ki bi upoštevalo resnične potrebe državljanov, pa je po Burnsu potrebno za soočenje s kompleksnimi izzivi 21. stoletja. Le liderstvo, ki ima širšo podporo, je lahko gonilo temeljitih in trajnih sprememb²¹ (Burns 2006, 4- 6).

Šolsko nazoren primer učinkovitega transformacijskega liderja je bil F.D. Roosevelt, tudi zaradi strateške politične vizije ter sposobnosti upravljanja odnosov (odnosne spretnosti) in navdihovanja množic (komunikacijske veščine). V času ekonomske in psihološke depresije je ZDA z lastno odločnostjo vcepil optimizem ter ustvaril okoliščine za gospodarski, politični in družbeni razcvet države. Artikuliranje vizije je bilo uspešno zaradi nekaterih ključnih organizacijskih prijemov (organizacijske veščine), kot sta izbira sposobnih ljudi in sposobnost upravljanja nesoglasij. Apliciranje vizije pa je bilo mogoče šele zaradi izjemne politične intuicije in političnega manevriranja (politične spretnosti).

3.2.2. RAZLIKA MED LIDERSTVOM IN MENEDŽMENTOM

O instrumentalni vlogi liderjev kot organizacijskih oblikovalcev bom podrobno pisal v poglavju o organizacijskih veščinah, na tem mestu pa želim predstaviti glavne razlike med liderstvom in menedžmentom, povezanima in vendarle različnima pojavoma.

Študij menedžmenta se je pojavil v začetku 20. stoletja, s pojavom industrijske družbe, začetki preučevanja liderstva pa segajo že v čas antične Grčije. Cilj menedžmenta je

²¹ Burns kot takšno pojmuje liderstvo »Ustanoviteljev« - imenovanih tudi »Founding Fathers«, ki so pred dvema stoletjema oblikovali ustavno in strankarsko transformacijo v ZDA (op. Washington, Adams, Hamilton, Jefferson in drugi).

zagotavljanje reda, konsistentnosti in bolj učinkovitega delovanja organizacije, cilj liderstva pa zagotavljanje sprememb in razvoja (Northouse 2004, 8-9). Po Brooksu (2003, 150-151) menedžerji na formalnih pozicijah izvajajo specifične funkcije v organizacijah. Menedžment zajema načrtovanje, organiziranje, koordinacijo, odrejanje in nadzor aktivnosti podrejenih. Cilj liderjev, ki pa nimajo nujno formalnih pozicij, pa je tudi usmerjanje in vplivanje na druge, da si želijo prostovoljno slediti določenim ciljem ali viziji prihodnosti. Kets de Vries (2006, 195-196) na zanimiv način izpostavi težiščne razlike med menedžmentom in liderstvom, in sicer: liderji so osredotočeni na prihodnost (menedžerji na sedanost), liderje zanimajo spremembe in dolgoročno razmišljanje (menedžerji pa težijo k stabilnosti in kratkoročnosti), liderji se ukvarjajo z vizijo (menedžerji pa s konkretnimi navodili), liderje zanima vprašanje »zakaj?« (menedžerje pa »kako?«), liderji delegirajo naloge (menedžerji raje nadzirajo), liderji poenostavljajo (menedžerji uživajo v kompleksnosti), liderji se zanašajo na intuicijo (menedžerji na logiko), liderji imajo širok pogled in tudi družbeno skrb (menedžerji pa so zaposleni s korporativnimi vprašanji).

Po Bennisu in Nanusu so »menedžerji ljudje, ki naredijo stvari na pravi način, liderji pa naredijo prave stvari« (v Northouse 2004, 8-9). Teorije menedžmenta liderstvo vidijo kot svojo podmnožico, vendar ju preprosto ni mogoče v celoti povezovati.

Tudi Hess izpostavlja razlike v dojetanju predsedniškega liderstva v ZDA, pri čemer poudari razkorak med menedžerskim in liderskim pristopom. Po prvem naj bi bilo sodobno predsednikovanje v ZDA zgodovina menedžmenta. Za Hessa je sicer ključna liderska komponenta, s poudarkom na predsedniški viziji povezovanja ter postavljanju nacionalnih prioritet za realizacijo vizije boljše družbe (Hess 2002, 200-205). Zavrača pa menedžerski pristop, ki ga označuje kot past - paradoks, ki s centralizacijo odgovornosti v osebi predsednika pravzaprav zmanjša njegovo zmožnost opravljanja predsedniških dolžnosti²².

3.3. TEMELJNE ZNAČILNOSTI UČINKOVITIH LIDERJEV

V nadaljevanju bom predstavil nekaj pomembnejših avtorjev in njihove poglede na temeljne značilnosti liderjev. Zavedati se moramo, da gre pri liderstvu tako za sklop posameznikovih značilnosti, kakor tudi za procese in aktivnosti. Kljub številnim avtorjem in pristopom lahko ugotovimo enotnost glede ključnih sestavin učinkovitega liderstva, ki so: vizija, skrb za podrejene, ustvarjanje zaupanja, sposobnost odločanja in ustvarjalnost.

²² Predsednik Truman je na primer dnevno lastnoročno podpisal prek 400 dokumentov.

De Vries s pomočjo klinične psihologije pojasnjuje globlje izvore liderstva. Njegovi praktični eksperimenti z liderji so pokazali, da osebnost in značaj v veliki meri vplivata na njihove strategije ter organizacijsko strukturo in kulturo, ki ju ustvarjajo. Zato poudarja pomen kritičnega samoopazovanja za organizacijske procese in stile vodenja (v Grint 2001, 256).

De Vries (2006, 170) je prepričan tudi, da imajo najbolj učinkoviti liderji tri sklope značilnosti: 1) Osebnostne (motivacija, samozavest, energičnost, učinkovitost), 2) Družbene (sposobnost vplivanja, empatija, politični občutek) in 3) Kognitivne (konceptualno mišljenje, strateški pogled). Podobno Kouzes in Posner (2002, 13-19) s stališča učinkovitosti izpostavljata pet »temeljnih praks« liderjev: 1.) Modeliranje poti (usmerjanje z lastnim zgledom), 2.) Navdihovanje skupne vizije (vizualizacija prihodnosti), 3.) Kritičnost (inovativne spremembe in učenje na napakah), 4.) Delegiranje, 5.) Vzpodbujanje čustev (razvijanje »kulture pohval«, motiviranje, osebni stiki). Bennis in Nanus (v Northouse 2004, 180-181) sta z raziskovanjem devetdesetih liderjev prišla do enakih sklepov. Po njunem mora lider privrženec zagotoviti privlačno, realistično, preprosto in energično vizijo prihodnosti. Poleg tega pa mora biti tudi socialni arhitekt, ki ustvarja vrednote in identiteto ter zaupanje v organizacijo, pri tem pa mora biti ustvarjalen. Podobna so tudi praktična spoznanja nekdanjega predsednika uprave družbe Procter in Gamble, ki pri vrhunskih liderjih poleg privlačne vizije in motiviranja izpostavi še prevzemanje pobude, fokusiranje na rezultate, osebni pogum ter trdoživost in vztrajnost²³ (Shriberg 2005, 141-145).

Shriberg (2005, 232-233) na podlagi interdisciplinarnega pristopa določi enajst načel, po katerih naj se ravnaajo liderji, če želijo biti učinkoviti: 1.) Poznavanje in nadgradnja samega sebe, 2.) Tehnična odličnost, 3.) Razvijanje občutka odgovornosti pri podrejenih, 4.) Sprejemanje smiselnih in pravočasnih odločitev, 5.) Vodenje z lastnim vzorom, 6.) Skrb za dobrobit podrejenih, 7.) Obveščanje podrejenih, 8.) Prevzemanje in zahtevanje odgovornosti za dejanja, 9.) Zagotovitev razumljivosti, nadzorovanosti in uresničljivosti zadanih nalog, 10.) Timsko usposabljanje podrejenih, 11.) Uporaba tima v skladu z njegovimi zmogljivostmi.

V večini primerov pa so si teorije liderstva enotne glede petih ključnih lastnosti liderjev: inteligenca, samozavest, odločnost, integriteta in družabost (Northouse 2004, 19). Gardner (1990, 48-54) je izpostavil še fizično krepost, praktično presojo in iznajdljivost, znanje, razumevanje podrejenih, sposobnost sodelovanja, potrebo po dosežkih ter prilagodljivost. Shriberg (2005, 231) pa doda zanesljivost, pogum, vzdržljivost, entuziazem, iniciativo, pravičnost, nesebičnost in lojalnost.

²³ Winston Churchill je nekoč svoje življenjske izkušnje povzel v zelo kratkem nagovoru s šestimi besedami: »Nikoli, nikoli, nikoli, nikoli ne odnehaj«.

3.3.1. ČUSTVENA IN DRUŽBENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca je ključna kategorija političnega liderstva, ki politiku omogoča učinkovito delovanje na ravni medosebnih odnosov ter prilagajanje na širše okoliščine. Nekoliko kasneje je bomo uvrstili v Greensteinov koncept političnega liderstva. Zaradi temeljne vloge organizacijskih veščin v političnem liderstvu pa sem v to poglavje uvrstil tudi družbeno inteligenco, ki jo v zadnjih letih raziskuje predvsem Goleman.

Pri razumevanju liderstva kot multidisciplinarnega fenomena si lahko pomagamo z Gardnerjevim modelom mnogoterih inteligenc: medosebne (zaznava drugih), osebne (razumevanje sebe) in lingvistične (Shriberg 2005, 60). Golemanova teorija čustvene inteligence (glej Slika 3.2), ki je pri liderstvu izredno pomembna, govori o sposobnosti razumevanja sebe in drugih (ibid., 61). Goleman (2004) na podlagi empiričnih raziskav trdi, da je čustvena inteligenca bistveni predpogoj za učinkovito liderstvo in uspešnost organizacije ter dodaja, da se jo je s trdim delom mogoče priučiti. Potrjuje tudi pomen kognitivnih veščin, kot sta strateško razmišljanje in dolgoročna vizija, vendar trdi, da je glede na rezultate raziskav čustvena inteligenca vsaj dvakrat pomembnejša.

Slika 3.2: Tipologija kompetenc čustvene inteligence

| Čustvena inteligenca (EI) | Kompetence EI | Definicija | Značilnosti |
|---|------------------|---|---|
| Osebne kompetence (veščine upravljanja s samim seboj) | Samozavedanje | Sposobnost spoznavanja in razumevanja lastnih počutij, čustev in nagonov ter njihovih učinkov na druge | - samozavest - realna samopodoba - sposobnost humorja na svoj račun |
| | Samoreguliranje | - Sposobnost nadziranja ali preusmerjanja lastnih motečih impulzov ali počutij - Vzdržanost do obsojanja (razmišljanje pred dejanji) | - integriteta in ustvarjanje zaupanja - odprtost za spremembe - prilagodljivost - kreativnost - obvladovanje negotovosti |
| | Motiviranost | - Strast do dela, ki je nad denarjem in statusom - Tendenca energičnega in odločnega zasledovanja ciljev | - močna želja po dosežkih - optimizem, tudi ob neuspehu - organizacijska predanost |
| Družbene kompetence (veščine upravljanja odnosov z drugimi) | Empatija | - Sposobnost razumevanja čustvenega ustroja drugih - Veščina ravnanja z ljudmi v skladu z njihovimi čustvenimi odzivi | - sposobnost izgradnje in ohranjanja talenta - medkulturna senzibilnost (povezovanje različnosti) - služenje višjim ciljem - politično zavedanje |
| | Družbene veščine | - Odličnost pri upravljanju odnosov in mreženju (»networking«) - Sposobnost sporazumevanja ter ustvarjanja konsenza in skupnih stališč | - učinkovitost pri vodenju sprememb - prepričljivost - sposobnost izgradnje in vodenja timov - komuniciranje - sposobnost gradnje koalicij |

Vir: Goleman 2004 in Genovese 2008, 71.

Goleman liderstvo pojmuje kot doseganje ciljev s pomočjo drugih, ključen pomen pripisuje družbenim veščinam, ki omogočajo uporabo liderjeve čustvene inteligence. Na teh temeljih je

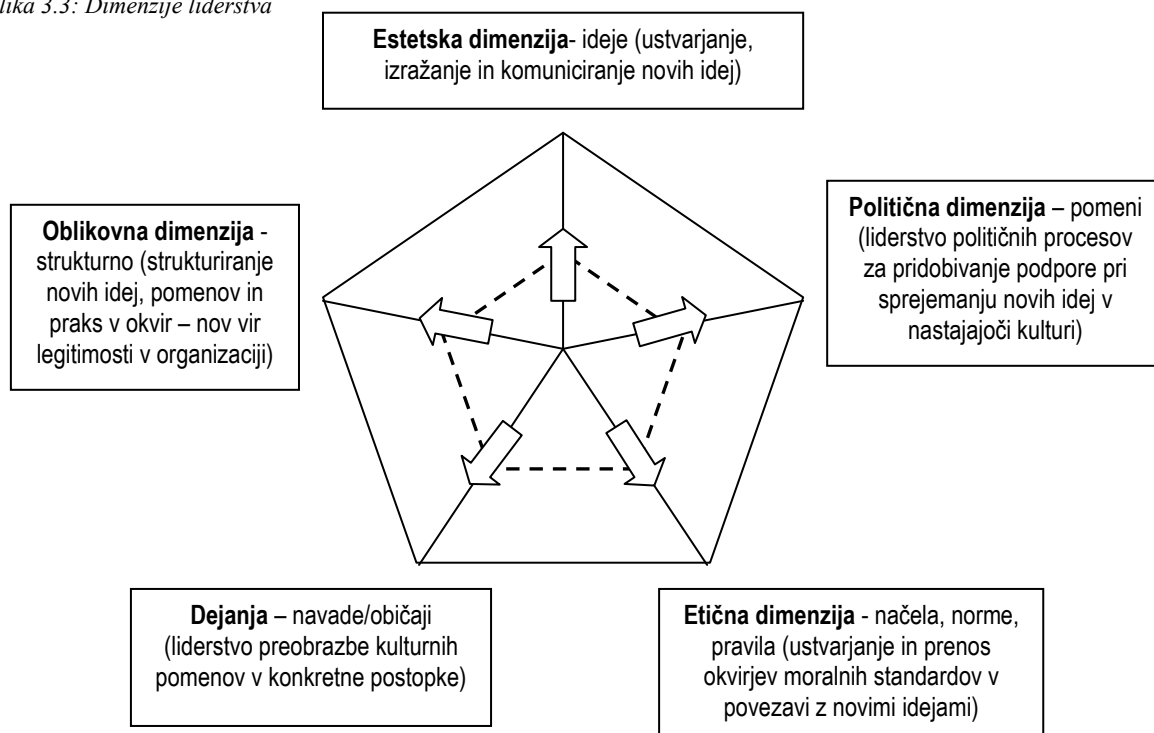
Goleman (2008, 78-79) v zadnjih letih raziskoval tudi področje družbene inteligence, ki se mu zdi za liderje celo pomembnejša kot čustvena. Njene sestavine so empatija, poslušanje, organizacijsko zavedanje (kulture in vrednot), vplivanje (prepričevanje, pridobivanje podpore), razvijanje drugih (nesebično mentorstvo), navdihovanje (vizija in animiranje) in timsko delo (vzpodbujanje k sodelovanju).

3.4. SODOBNI LIDERSKI TRENDI

Standard modelov sodobnega liderstva je Manz in Simsov model »Superliderstva« (v Grint 2001, 12-14), saj govori o sprostivni delovnih veščin in energije, s katerimi se vzpostavijo vzorci samostojnega liderstva, kjer ni potrebe po karizmatičnih liderjih.

Pri razumevanju liderstva v kontekstu organizacijskih sprememb pa nam pomaga Bateov model dimenzij liderstva (glej Sliko 3.3). Liderstvo pojmuje kot kolektivni koncept, kjer imajo odločilno vlogo leaderske mreže. Gre za sestavino petih dimenzij, ki jih v zadostni meri praviloma ni mogoče najti pri posameznikih. Le ekipa liderjev na različnih hierarhičnih ravneh in z različnimi sposobnostmi, lahko učinkovito izvaja procese transformacijskih organizacijskih sprememb. Njihovi prispevki so v različnih fazah procesa sprememb različni (v Brooks 2003, 165).

Slika 3.3: Dimenzije liderstva



Vir: v Brooks 2003, 165.

Glede liderstva v prihodnosti v organizacijskem kontekstu Shriberg (2005, 206) poudarja, da: a) gre bolj za odnos, kot lastnost, temeljna dolžnost liderjev pa je razvijanje novih liderjev, b.) je bistvo liderstva sprožanje sprememb v organizaciji in njenem okolju, c.) ima liderski potencial vsakdo, ne le formalno imenovani.

Kontekst liderstva se je dramatično spremenil, tudi zaradi sprememb v današnjem načinu življenja, čemur se je potrebno prilagoditi. Posamezniki vse bolj intenzivno iščejo višji smisel v svojem delu, zato morajo liderji ustvariti delovno klimo, ki ljudem omogoča osebno rast in vliva upanje. Tradicionalne sisteme nagrajevanja in nadzora nadomeščajo inovativnejši pristopi (Kouzes in Posner 2002, xxii-xxiii).

Navedene ugotovitve Batea in Shriberga lahko prenesemo na politično liderstvo. Politični liderji se s kompleksnimi medijskimi in organizacijskimi izzivi ne morejo spopasti sami, zato ob sebi potrebujejo tudi druge sposobne liderje, ki z enotnimi sporočili in kompetentnostjo krepijo verodostojnost in sposobnosti političnih strank. Pri političnem liderstvu ključno vlogo igrajo odnosne veščine, sposobnost za nenehno izvajanje sprememb pa je nujna za preživetje. Ta sposobnost se kaže v strankarski organizacijski kulturi in strukturi, programskih in organizacijskih potencialih ter viziji njihovih liderjev. V viziji se skriva moč za pridobivanje podpore in mobiliziranje privržencev za sodelovanje v političnem procesu.

4. POLITIČNO LIDERSTVO

»Končni test liderja je, ko ta za seboj v drugih pusti predanost in voljo, da nadaljujejo« – Walter Lippmann

Najprej želim bralca opozoriti na ključne posebnosti političnega liderstva v primerjavi z organizacijskim liderstvom, predvsem pa na osrednjo vlogo medijskih zaznav. Zato morajo politiki učinkovito upravljati medijske vtise. Zaradi nadzorne in posredniške vloge medijev ter raznolikosti političnih interesov pa učinkovitost politikov na komunikacijski ravni ni zadostna. Potrebno jo je podkrepiti z organizacijsko odličnostjo ter vzpostavljanjem in ohranjanjem odnosov v lastni politični organizaciji ter z drugimi subjekti v političnem procesu. Tudi prisotnost močne konkurence je okoliščina, ki zahteva strateški pristop, ki ga bom pojasnil v prihodnjih poglavjih.

V nadaljevanju podajam poglede nekaterih ključnih avtorjev na politično liderstvo, tako tistih, ki pojav preočujejo samostojno, kakor tudi zgodovinarjev, ki so proučevali posamezne politike. Predstavljam različna pojmovanja in koncepte političnega liderstva s strani politologov in zgodovinarjev. Neustadt na primer poudarja pomen predsedniške moči in

vplivanja na druge, Skowronek pa vlogo okoliščin in politikove vizije. Genovese za razliko od zelo ozkega pristopa izpostavlja bolj celosten pristop, posebej pa politične in organizacijske večšine ter specifične osebnostne lastnosti. Caro s pomočjo izčrpne biografske analize ugotovi pomen medosebnih odnosov, načrta za uporabo moči, ločuje pa specifičnost večšin pri boju za oblast in vladanju. McCullough kot ključne opredeli značaj, skrb za privrženca in prepričevanje. Ugotovimo lahko, da gre večinoma za nesistematične in delne pristope, ki se izčrpno dotikajo posameznih strateških dejavnikov političnega liderstva. Gledano kot celota pa ugotovitve avtorjev obravnavajo dejavnike političnega liderstva, ki jih večinoma najdemo pri Greensteinu. Zato ta predstavlja osnovo, ki sem jo nadgradil s številnimi drugimi elementi v model strateškega političnega liderstva, ki ga predstavljam v magistrskem delu. Z modelom sem želel prikazati kompleksnost političnega liderstva. Kako uokviriti prvine dinamičnega političnega boja za oblast na eni ter dejavnike učinkovitega vladanja na drugi strani? Gre za neločljivo povezane, a hkrati specifične segmente političnega liderstva. Genovese (2008, 63) govori o razliki med odrsko predstavo (predvolilna kampanja) in državnštvom (vladanje)²⁴. Avtorji govorijo o viziji kot ključni sestavini uspešnega političnega liderstva, vendar po mojem nikakor ne moremo mimo vprašanja njenega uresničevanja.

Genovese trdi (2008, 35), da politični voditelji preko strategije, organiziranja in prepričevanja lahko mobilizirajo celotno mrežo vladnih in drugih mehanizmov. Neustadt kot ključne vidi politikove sposobnosti oblikovanja koalicij in konsenza ter zmožnost postavljanja prioritet. Gergen (ibid., 46-47) poudarja značajsko komponento, poslanstvo, sposobnost učinkovitega delovanja v političnem sistemu, uresničevanje prednostnih programov ter oblikovanje navdihnjene ekipe. Avtorji pa so si enotni glede pomena učinkovitega komuniciranja.

Neustadt²⁵ je med utemeljitelji raziskovanja političnega liderstva, katerega razumevanje je modeliral po F.D. Rooseveltu. Menil je, da sta ključni sestavini moči predsednika prepričevanje in »pogajalsko« vplivanje. Moč prepričevanja je odvisna od predsednikovega profesionalnega ugleda in stopnje javne podpore. Odgovoren je za ohranitev možnosti vplivanja prek odločitev, ki jih sprejema in so hkrati vir njegove moči. Ker je Roosevelt spretno apliciral ta načela, Neustadt v njem vidi idealni predsedniški model. Precej drugače Skowronek trdi, da so zgodovinske okoliščine odločilnega pomena pri definiranju

²⁴ »Stagecraft« in »statecraft«.

²⁵ Richard Neustadt je pomagal pri organizaciji procesov v Kennedyevi administraciji leta 1960.

predsedniškega liderstva. Predsednikova moč je skoncentrirana okrog ideje odklona – sposobnosti, da izklesna svojstveno pot, s pomočjo lastne vizije (Shriberg 2005, 127-128).

Genovese za predsednike ZDA izpostavi pomen političnih veščin, osebnostnih lastnosti (samozavest, prilagodljivost, odprtost), čustvene inteligence (poznavanje samega sebe, zdrava presoja, samodisciplina), prepričevalnih sposobnosti in menedžerskih veščin (Genovese 2008, 59). Podrobneje navaja, da so imeli najbolj uspešni in učinkoviti predsedniki še: intelekt, politične izkušnje, veselje do politike, ambicije, krepost, smisel za humor, samozavest, občutek za moč, optimizem, empatijo, sočutje, dobro presojo glede ljudi in politike, prilagodljivost, sposobnost komuniciranja, dober občutek za čas in situacijo, pogajalske veščine, pogum, strateški občutek, karizmatičnost, značaj, zrelost, previdnost, sposobnost izgradnje koalicij in doseganja konsenza ter srečo (ibid., 68-69, 225).

Robert Caro pa je politično liderstvo preučeval na primeru Lyndona B. Johnsona. Kombinacija veščin, ki so potrebne pri boju za oblast in za vladanje, je redka. Johnsonove izjemne liderske značilnosti so bile vizija, politična pragmatičnost in realizem, sposobnost doseganja kompromisov, načrtnost v delovanju ter sposobnost (predvsem medosebnega) komuniciranja (Caro 2006). David McCullough pa se je na primeru predsednika Harryja S. Trumana prepričal, da se lekcije liderstva skozi zgodovino ne spreminjajo. Kot ključno navaja sposobnost presoje ljudi, predvsem za prepoznavanje talentiranih posameznikov. Strinja se, da se bistvo liderstva vrti okrog treh značilnosti: poznavanja lastne profesije (strokovnost, izkušnje in analitičen pristop k problemom), človečnosti (pogum, značaj, integriteta, zdrava pamet) in skrbi za privržence (empatija)²⁶. Tem trem lastnostim dodaja še sposobnost prepričevanja. Kot Caro za zelo pomembno označi še sposobnost poslušanja ter željo po odličnosti in resnicoljubnosti (McCullough 2008, 46-48). Henry Kissinger je paradoks političnega liderstva povzel z besedami: »Državnik mora premostiti vrzel med svojo vizijo in javnostjo. Če stopa prehitro in pred ljudmi, bo izgubil mandat; če pa se omeji na konvencionalno, zgubi nadzor nad dogodki« (Morris 2002, 134).

²⁶ McCullough te značilnosti povzema s stavkom: »*know your stuff, be a man, look after your men*«.

John Kennedy je neposredno izzval politični sistem, ki ga je želel nadzorovati in za vedno spremenil pravila igre političnega boja. Na vprašanje, zakaj želi postati predsednik, je preprosto odgovoril: »Ko pogledam ostale, ki si za to prizadevajo, se vprašam - če oni mislijo, da bi lahko, zakaj ne bi tudi jaz?« Ko je bil leta 1956 v boju za nominacijo za podpredsednika na demokratski konvenciji poražen, je dejal: »zdaj vem, da v javnem življenju ne prideš daleč, dokler nisi *totalni politik*, ki se mora ukvarjati tako z volivci, kakor tudi s strankarskimi šefi«. Postopoma si je pridobival izkušnje in se učil. Nato je načrtoval strategijo in jo v prihodnjih letih neusmiljeno uresničeval; poskrbel je za svojo prepoznavnost pri državljanih, novinarjih in urednikih, tako z obiski in nastopi v zveznih državah, kot s pojavljanjem v nacionalnih medijih. Organizacijo svoje administracije je primerjal s kolesom s številnimi prečkami, katerega center je bil sam. Užival je v kaosu, ki je zmedel druge. Odločitve je sprejemal odločno, a ponavadi so bile zmerne in sprejete v zadnjem trenutku. Njegova edina prepoznavna ideologija sta bila antikomunizem in zagovarjanja aktivne, pragmatične vlade. Imel pa je izdelana stališča, ki se jim je bil pripravljen začasno tudi odpovedati, če bi z njimi lahko tvegala konfrontacijo s kongresom ali povzročil škodo svojemu imidžu (Reeves 1994, 14-20). Kennedy je kot politik na mnogih področjih oral ledino; neusmiljeno je upravljal odnose z ljudmi, spretno izrabil nove medije tistega časa ter spreminjal pravila politične igre. Kot osebnost je bil izjemno inteligenten, čustveno distanciran, radoveden, nepristranski, lahkomišeln in nevarno neorganiziran.

4.1. POLITIČNO LIDERSTVO PO GREENSTEINU

Glavni raziskovalec predsedniškega liderstva v ZDA, Greenstein, je razvil *značilostni* pristop pri analizi političnega liderstva. Politološki in psihološki pristop, ki sta ga utemeljila Neustadt in Barber, je nadgradil s kategorizacijo in oceno osebnostnih in političnih značilnosti posameznikov ter kritičnih psiholoških elementov. Identificiral je šest (6) skupnih kriterijev (merljivi skupni imenovalci), po katerih je mogoče primerjati politične liderje. Po padajoči pomembnosti pa jih je razvrstila Meena Bose, in sicer: 1.) politična vizija, 2.) politične spretnosti, 3.) organizacijske veščine, 4.) javno komuniciranje, 5.) kognitivni stil in 6.) čustvena inteligenca. Bosejeva je tem dodala še: 7.) značaj (v Berman 2006, 22, 29). Zgodovinske izkušnje kažejo na to, da je zelo malo političnih liderjev doseglo optimalno vrednost na vseh navedenih kriterijih. Lahko pa trdimo, da je njihov uspeh v veliki meri odvisen od njihove sposobnosti iskanja ravnotežja med posameznimi elementi. Doseganje odličnosti po posameznih kriterijih ne zagotavlja celostne učinkovitosti, preveliko

pomanjkanje na posameznih segmentih, na primer pri javnem komuniciranju ali čustveni inteligenci, pa lahko pripelje do katastrofalnih posledic. V nadaljevanju sledi natančnejša razdelava dejavnikov političnega liderstva po Greensteinu.

Politična vizija

Politični odločevalci morajo biti sposobni okvirje in prioritete političnega diskurza jasno opredeliti s politično vizijo, ki lahko postane »sidrišče« za druge akterje v političnem prostoru. Brez vizije v političnem vrhu lahko pride do notranje neuskkljenih in razglašnih politik (Berman 2006, 24). Vizija po drugi strani pomeni inspiracijo, vsebino, konsistentnost stališč, jasnost ciljev ter zmožnost ocene njihove uresničitve (Greenstein 2004, 220). Študije političnega liderstva poudarjajo pomen vizije kot jasne agende politik in ciljev, ki so nujni za uspešno vladanje. Brez jasno začrtanih prioritete se je težko izogniti nihanjem glede na dogodke, posameznike ali politično konkurenco. Fokusiranje na konkretne cilje politik je ključnega pomena. Odličen primer politika z vizijo je Franklin Roosevelt. Nasprotno je Bill Clinton pogosto le reagiral na dejanja drugih (Berman 2006, 29-30). De Vries liderstvo z vizijo neposredno povezuje z njenim uresničevanjem, saj je prepričan, da liderji sploh ne vodijo, če se ne lotijo uresničevanja svoje vizije (de Vries 2006, 196).

Politične spretnosti

Neustadt, pri katerem so politične spretnosti ključnega pomena, meni, da mora predsednik ZDA svoja pooblastila uporabiti samozavestno, hkrati pa ohranjati javnomnenjsko podporo. Med izvajalci politik si mora pridobiti ugled veččega in odločnega političnega upravljalca (Greenstein 2004, 219). Ključni pomen političnih spretnosti je prenos politične vizije in agende v konkretne politike, preko sodelovanja s predstavniškim domom ter drugimi institucijami in akterji (vladni funkcionarji, strankarski voditelji, javnost in tuji voditelji), ki jih je potrebno prepričati o koristnosti predlaganih programov. Predsedniška moč je po Neustadtu moč prepričevanja. Pomembno je tudi upoštevanje ter spoštljiv odnos do drugih. Predsednik Reagan je imel v prvih 100 dneh svojega predsedovanja 69 sestankov s 467 kongresniki (Berman 2006, 30-31). Genovese politične spretnosti definira kot: dober občutek za čas (dozorelost politične teme in povezanih odločitev glede delovanja), kompetentnost glede nalog, občutek za moč, situacijske veščine (krizni ali standardni načini odločanja), programsko-politične veščine ter zdravo politično pamet (Genovese 2008, 59).

Organizacijske veščine

Organizacijske veščine se kažejo pri sestavi, strukturiranju in učinkoviti uporabi ekipe svetovalcev. Takšen tim ne sme biti brezpogojno poslušen in uslužen temveč morajo biti posamezniki v njem sposobni predstaviti tudi neolepšane poglede in stališča. Pomembna je sposobnost ustvarjanja učinkovitih institucionalnih povezav in odnosov. Predsednik Eisenhower je bil prepričan, da je najbolj učinkovit način odločanja tisti, ki zbere vse vpletene strokovnjake in jih pripravi do odkrite diskusije in transparentnega soočenja alternativ glede politik. Mehanizem mora biti institucionaliziran in odprt. Ocenil je, da je posledica neorganiziranosti neučinkovitost, ki lahko vodi v katastrofo (Berman 2006, 23).

Spretnost javnega komuniciranja

Spretnost javnega komuniciranja je rezultat prizadevanj in izkušenj. Največji retoriki ameriške politike 20. stoletja – F.D. Roosevelt, J.F. Kennedy in Ronald Reagan, so svojo politično pot začeli z neuspešnimi retoričnimi »podvigi« (Greenstein 2004, 217).

Komunikacijske spretnosti in retorika ne morejo nadomestiti organizacijskih sposobnosti, vendar je javno komuniciranje zaradi tehnološkega in medijskega razvoja postalo posebej pomembna komponenta sodobne visoke politike. Učinkovito javno komuniciranje lahko znatno pripomore pri promociji in uresničevanju agende politik ter s pridobivanjem javne podpore pomeni tudi obliko pritiska na druge politične akterje. Uspeh javnega komuniciranja je odvisen tudi od prvih treh značilnosti, šibkost na tem področju pa lahko politik uravnoteži z učinkovitimi in preudarnimi politikami (Berman 2006, 32-33).

Kognitivni stil

Bistvo kognitivne ravni je način obdelave velike količine nasvetov in informacij, s katerimi se srečuje politični lider. Gre za obvladovanje informacij in razumevanje argumentov, abstraktnost ali konkretnost razmišljanja, zmožnost dojemanja bistva problemov ter sprejemanja analitičnih in strateških rešitev ter zaključkov (ibid., 22, 24).

Alexander George kognitivni stil opredeli kot način politikovega definiranja potrebe po informacijah (z namenom sprejemanja odločitev) ter kot preferenčne načine pridobivanja in uporabe informacij ter nasvetov. Tesna je povezanost z organizacijskimi sposobnostmi, ki lahko delno nadomestijo kognitivne pomanjkljivosti (ibid., 33-34).

Čustvena inteligenca

Greenstein govori o čustvenem okvirju predsedniškega liderstva. Nekateri politiki lahko kanalizirajo svoja čustva v produktivno liderstvo, nekaterim pa lahko onemogočajo učinkovitost. Sicer pa se je zaradi dejstva, da je čustveno inteligenco pri političnem liderstvu težko natančno opredeliti, potrebno osredotočiti predvsem na bolj oprijemljive lastnosti (ibid., 24-25, 35). Čustvena inteligenca ali konstruktivno upravljanje z lastnimi čustvi sicer je tisti dejavnik, ki lahko odloča o uspešnosti političnega liderja (Greenstein 2004, 6, 223).

Značaj

Meena Bose zaradi manjka značilnosti, kot sta karizma ali sposobnost navdihovanja, ki ju je sicer mogoče delno uvrstiti v vizijo ali javno komuniciranje, razmišlja o potrebi po dodajanju sedmega kriterija – značaja. Ta naj bi bil sestavljen iz odnosa do drugih, poštenosti ter moralne drže v zasebnem in javnem življenju, torej dolgoročne življenjske usmeritve, predvsem pa ravnanja v času delovanja na javnem položaju (Berman 2006, 35-36).

4.2. CELOSTNO POLITIČNO LIDERSTVO

V poglavju želim pojasniti tisto, kar je Kennedy poimenoval totalni politik. Gre za popolno predanost politiki v vseh njenih pojavnih oblikah, brez česar politični liderji danes ne morejo biti uspešni.

Franklin Roosevelt velja za model uspešnega politika, po katerem se še danes ravnaajo številni politiki v ZDA. Obvladoval je manevriranje s kongresnimi liderji, mobiliziranje javnega mnenja ter strukturiranje in tempiranje zakonodajnih procesov. Bil je mojster upravljanja vseh političnih mehanizmov v ZDA. Tudi zato je državo z mojstrsko spretnostjo (postopoma) pripeljal do vstopa v vojno, kljub močni popularnosti izolacionizma. Imel je akrobatske politične sposobnosti in izjemen instinkt glede tokov javnega mnenja in možnosti vplivanja nanje. Dosegal je izjemne politične uspehe, vključno z zmago na štirih zaporednih predsedniških volitvah in sedmih zaporednih kongresnih volitvah. Imel je izdelan občutek in spoštovanje do navadnega človeka, čeprav je bil sam močno privilegiran. Te lastnosti pa sta kronala še nepozaben stil in izjemno privlačna osebnost – močna, atraktivna in živahna pojava s pisanimi gestami, iskrenim in nalezljivim nasmehom, sposobnostjo naglih in domiselnih odgovorov ter ljubeznijo do svojega dela. Zaradi samozavesti, poguma, intuicije, retoričnih sposobnosti, fizične pojave in dobre presoje, se v javnosti ni nikoli spravil v zadrego. Zaradi njegovih sposobnosti je bilo včasih težko razločiti mejo med nezmotljivo intuicijo in temeljito analizo (Black 2003, 1128- 1131). Roosevelt je deloval kot naravni lider, čigar uspehi in

strateško vizionarstvo so se pogosto izkristalizirali šele s časovno distanco. Kljub paraliziranosti od pasu navzdol od leta 1921 dalje, pa je z vztrajnostjo, pogumom in voljo uspešno projiciral vtis moči in energičnosti. Tudi v tem je njegov pomen – kot navdih vsem, ki si prizadevajo navkljub težkim in neugodnim razmeram.

Zanimiv primer je tudi nekdanji ameriški predsednik Johnson. Izjemen politični operater in pogajalec je transformiral senat iz zakonodajnega ozkega grla v produktiven stroj. Nevešč javnega komuniciranja in magnetno prepričljiv v medosebnih pogovorih, je razrešil mnoge skorajda nerešljive politične gordijske vozle. Človek nasprotij, preračunljiv in emocionalno labilen, je imel izjemne sposobnosti procesiranja in pragmatične uporabe velike količine informacij. Brilljiral je pri kognitivnih zmogljivostih ter političnih spretnostih (Greenstein 2004, 78-89). Pomanjkanje politične vizije pri otopelem reagiranju na dogodke v Vietnamu v primerjavi z uspešnim sprejetjem največjega paketa pomembnih notranjepolitičnih zakonov od leta 1933, pa kaže na tragično dvojnost Johnsonovega predsednikovanja in na pomen uravnoveženosti in upravljanja posameznih elementov političnega liderstva.

5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE LIDERSTVA

Vseskozi želim poudariti pomen strateškega pristopa pri vseh elementih političnega liderstva. Vodilna ideja poglavja pa je pojasniti odnos med strateškim upravljanjem, strategijo in pozicioniranjem v korporativnem okolju ter jih prikazati v kontekstu političnega liderstva. Strategija in njeno uresničevanje sta segmenta strateškega menedžmenta. Ta je pomemben, ker predstavlja povezavo med vizijo, strategijo in njenim uresničevanjem. Uresničevanje strategij in sprejetih odločitev štejem med posebej pomembne elemente političnega liderstva, zato ga obravnavam v ločenem poglavju. Govora bo o pozicioniranju kot temeljnem mehanizmu strategije. Pomembno se je zavedati, da imamo podobno kot na trgu izdelkov tudi v politiki opraviti s trgom političnih idej, pri čemer imajo politični liderji in politične stranke vlogo tržnih znamk. V tem poglavju bom strateški menedžment povezal z liderstvom in se osredotočil na pozicioniranje, strategije in načela volilne izbire.

Na zasičenem trgu blagovnih znamk se je do potrošnikov mogoče uspešno prebiti le z upoštevanjem osnovnih strateških načel: 1.) pokazati je treba razliko med lastno blagovno znamko in konkurenco ter 2.) sporočilo mora biti relevantno za potrošnike (Colgate AdWorkshop 2002). Enako drži v političnem kontekstu. Izhodišče za določitev učinkovite strategije podjetja ali politične stranke je temeljito razumevanje specifičnega trga; od pozicioniranja konkurence, do koristi, ki jih na trgu iščejo potrošniki (Percy 2002, 108-109).

5.1. STRATEŠKI MENEDŽMENT

Strateški menedžment je v prihodnost usmerjen proces razvijanja in izvajanja načrtov za doseg dolgoročnih ciljev, ki upoštevajo notranje spremenljivke in zunanje dejavnike (Scribner 2006, 5-1). Strateški menedžerji identificirajo dolgoročne cilje, preverjajo okolje, kjer delujejo, ocenjujejo lastne organizacijske strukture in resurse ter jih uravnavajo z aktualnimi izzivi (ibid.). Eden od temeljnih smislov strateškega menedžmenta je posredovanje med organizacijo in okoljem.

Strateški menedžment je sestavljen iz petih dejavnikov (ibid., 5-2 do 5-3):

1. Postavljanje ciljev (artikuliranje vizije in poslanstva, definiranje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, razumljivost ciljev ter koraki za njihovo realizacijo)
2. Analiziranje (procesiranje informacij za polno razumevanje situacije)
3. Formuliranje strategije (določitev prioritet, alternativ in sprejemanje odločitev)
4. Izvedba strategije (zbiranje resursov in njihova uporaba)
5. Nadziranje strategije (nadziranje in prilagajanje načrtov).

To so povezovalni, odvisni elementi, ki v primeru dosledne in sočasne uporabe pomenijo razliko med strateškim menedžmentom in manj učinkovitimi pristopi, kot je dolgoročno načrtovanje. Strateški menedžment je neprekinjen proces interakcij med petimi ključnimi dejavniki (Scribner 2006, 5-2).

Koristi strateškega menedžmenta se odražajo v (Lindsey-Wells 1996, 5-6): 1.) prebojnem razmišljanju o prihodnosti in bolj fleksibilnih organizacijah, 2.) premikih težišča od virov, ki so potrebni za delovanje organizacije, v rezultate, ki si jih organizacija prizadeva doseči, 3.) osredotočenju na optimiziranje organizacijskega delovanja in procesne učinkovitosti, kot ključnih dejavnikov kakovosti, 4.) premiku k prilagodljivi organizacijski kulturi in strukturi.

Procesi strateškega menedžmenta

Neprekinjen proces strateškega menedžmenta v organizacijah tvorijo načrtovanje, izvajanje in nadzor (NASA 2005, 7). Potek procesa strateškega menedžmenta (Scribner 2006, 5-7, 5-13):

1. Doseganje soglasja ter iniciranje procesa.
2. Identificiranje in pojasnjevanje poslanstva, ciljev in aktualnih strategij.
3. Identificiranje organizacijskih slabosti in prednosti (analiza resursov, načinov izvajanja nalog, organizacijske klime, zaposlenih, fleksibilnosti strukture).
4. Ocena groženj in priložnosti v zunanjem okolju.
5. Identificiranje ključnih deležnikov in njihovih pričakovanj.

6. Identificiranje ključnih strateških vprašanj, s katerimi se sooča organizacija (natančno identificiranje problemov glede njihovega kratkoročnega do dolgoročnega vpliva).
7. Oblikovanje, analiza in izbira strateških alternativ za upravljanje strateških izzivov.
8. Izvajanje strategije (od akcijskega načrta – kaj, kdo, kdaj in kako storiti, do dodelitve resursov, kar se kaže v strukturi, kadrovskih spremembah in procedurah).
9. Nadziranje in pregled učinkov strategije.

Hrebeniak kot ključni del strateškega menedžmenta posebej izpostavi fazo **uresničevanja ali izvajanja**. Ta segment je za razliko od segmenta planiranja pogosto zanemarjen, za njegovo realizacijo pa so potrebna posebna znanja (Hrebeniak 2005, xvii). Sam ocenjujem, da je ključni element tudi proces odločanja, ki je predpogoj za učinkovito izvajanje, zato sem v magistrskem delu oba elementa ločeno in podrobneje razdelal.

Strateški pristop je nujna sestavina neprekinjenega procesa političnega liderstva. Zato moramo govoriti o strateškem političnem liderstvu. V nadaljevanju opozarjam tudi na potrebo po ločevanju med perceptivno in aplikativno ravno političnega liderstva, ki sicer nista strogo ločeni. Gre za potrebo po zagotavljanju učinkovitosti procesov odločanja, uresničevanja, komuniciranja ter drugih »uporabnih« aktivnosti na eni ter zaznavnih komponent liderstva na drugi strani.

5.1.1. STRATEGIJA

Strategija je določitev temeljnih dolgoročnih ciljev in nalog ter privzemanje načel delovanja in dodelitve resursov, ki so potrebni za njihovo uresničitev (Whittington 2001, 13). Strateških odločitev ni mogoče modelirati, ker so odvisne od okoliščin. Zahtevajo temeljito razumevanje vključenih dejavnikov, posebej konkurence, prihodnosti, možnih sprememb ter objektivno oceno lastnih zmogljivosti. Strateške odločitve se ne odvijajo na analitični, temveč na intuitivni in kreativni ravni (Makridakis 1990, 252). V nadaljevanju se bom osredotočil na strategije v korporativnem okolju, katere načela je mogoče aplicirati tudi na politične organizacije. Več o tem v podpoglavju o političnih strategijah. Strategija je ključna sestavina političnega liderstva zaradi nepredvidljivosti, ki jo povzročajo posredniška vloga medijev, močna konkurenca in organizacijski kontekst. Temeljna prvina strategije je pozicioniranje, nekateri avtorji govorijo o strateškem pozicioniranju.

Strateški pristop ima štiri glavne elemente (Scribner 2006, 5-6 do 5-7):

1. Usmerjenost na učinke (cilje) in v prihodnost ter predvidevanje sprememb v okolju, s čimer lahko organizacije sooblikujejo njihove učinke.
2. Poudarek na zunanjih okoliščinah – tehnoloških, političnih, ekonomskih in družbenih.

3. Zagotavljanje čimvečje dolgoročne usklajenosti med okoljem in organizacijo.
4. Neprekinjen nadzorni proces in odprtost do sprememb v organizaciji in okolju.

Montgomeryeva (2008, 56-59) govori o spremembah pri obravnavi strategije (glej Sliko 5.1), kjer poudarja trajno naravo konkurenčnega boja ter neprekinjeno liderstvo. Strategija ni le načrt temveč neprekinjen proces izvajanja in sprememb. Še več, je tudi način življenja organizacije, ki je neločljivo povezan z njenimi liderji. V centru strategije sta smisel in vizija, po katerih se organizacija loči od drugih in ki usmerjata vse njene dele. Nenehen nadzor nad strategijo lahko pomeni priložnost za prevlado nad konkurenco in za preoblikovanje organizacije.

Mintzberg (1987) zaradi neprekinjenosti govori o izdelovanju (*»crafting«*) strategije, kjer sta pomembna učenje in kreativnost. Pomembno je, da se strategija lahko razvija na vseh ravneh organizacije, prek usmeritev z vrha, ali pa s pomočjo pretoka in ovrednotenja informacij z nižjih ravni. Strategija je lahko oblikovana namensko, v procesu formuliranja in uresničevanja, ali pa postopno, z učenjem na osnovi delovanja in izkušenj organizacije. Ključ pri upravljanju strategij je sposobnost predvidevanja in ustvarjanje ozračja, v katerem strategije uspevajo.

Makridakis pri opisu strategij prihodnosti (1990, 173-175) poudarja tudi, da morajo biti preproste in kreativne ter zazrte v prihodnost, upoštevati pa morajo tudi neznane dejavnike, kot so reakcije konkurence. Biti morajo tudi konsistentne in prilagodljive.

Slika 5.1: Spremembe v pogledu na strategijo

| Tradicionalni pogled na strategijo | Sodobni pogled na strategijo |
|---|--|
| Strategija kot prilagajanje virom | Strategija kot prekoračenje in uravnotežanje virov |
| Strategija kot pozicioniranje v obstoječem prostoru | Strategija kot ustvarjanje novega prostora |
| Strategija kot domena menedžerjev | Strategija kot celostni organizacijski proces |
| Strategija kot analitična naloga | Strategija kot analitična in organizacijska naloga |
| Strategija kot ekstrapolacija preteklosti | Strategija kot ustvarjanje prihodnosti |

Vir: *Financial Times* 2000, 80.

Strategija je nerazdružljivo povezana z njenim uresničevanjem, saj gre za načrt, ki izhaja iz poslanstva organizacije, katere cilj je s pomočjo diferenciacije doseči in ohraniti konkurenčno

prednost. Zato strategija zahteva razumevanje sebe, ciljev in poti, ki jih je potrebno prehoditi (Luecke 2005, xiv – xix). Po Porterju je bistvo strateškega pozicioniranja *drugačnost*, ki jo je mogoče doseči z izvajanjem *različnih aktivnosti* od konkurence, ali pa z izvajanjem podobnih aktivnosti na *različen način*. Bistvo strategije je kombiniranje aktivnosti ter odločanje o tem, *česa ne storiti*. Zunanje spremembe so lahko problematične, vendar večja nevarnost za strategijo preži navznoter, zaradi napačnega dojetanja konkurence, organizacijskih napak in posebej zaradi želje po brezglavi rasti. Ključna vloga voditeljev pri tem je nenehno komuniciranje vizije in prednosti lastne organizacije. Pri zasledovanju strategije je treba sprejemati odločitve, ki zahtevajo disciplino in jasno komuniciranje (Porter 1996). Porterjeva razmišljanja so posebej aktualna tudi v kontekstu političnih organizacij.

5.1.2. POZICIONIRANJE

Realnost sodobne politike so vse bolj zabrisane meje med političnimi strankami, ki si nadevajo podobne vsebinske in programske preobleke, ki podirajo tradicionalne delitve. Nagovarjanje tradicionalno »nasprotnih« volivcev je postalo običajna praksa, skladna s pomikanjem strankarskih platform na sredino političnega spektra. V tem pa se skriva tudi nevarnost sodobnih demokratičnih družb – pomanjkanje objektivnih kriterijev za ocenjevanje politik in programov ter prevlada medijske logike površinskih vtisov in imidža kot temeljnih meril izbire. V takšnih okoliščinah vsebinske amorfnosti se politične stranke ob pomanjkanju samoomejevanja in nadzornih vzvodov lahko kolektivno izognejo politični odgovornosti. Osnovno pravilo političnega pozicioniranja je ustvarjanje konsistentnih in osredotočenih podob, ki morajo biti v skladu z dejanji politikov in v ne prevelikem nasprotju z javnim mnenjem. Cilj konkurence pa je spodbijanje konsistentnosti in kredibilnosti nasprotnikov.

Trend ustvarjanja močnih blagovnih znamk na političnem trgu, kot so stranke ali liderji, se bo nadaljeval, ker je proces izražanja podpore ali volitev podoben odločanju potrošnikov pod pogoji procesov »visoke vpletenosti« (npr. nakup avtomobila). Slogani, znaki, podobe in vtisi bodo še pomembnejši, četudi nevsebinski razlogi za oddajo glasu, ki bodo vedno bolj povezani s svetom izkustev in zaznav, zgrajenim okrog politikov (Newman 1999, 353).

Temeljno vprašanje pozicioniranja tržne znamke je, kaj predstavlja in kako bo tekmovala na trgu. Pozicioniranje je način, na katerega želimo, da o tržni znamki razmišljajo²⁷ in čutijo²⁸ potrošniki. Brez edinstvenosti ne govorimo o tržni znamki temveč zgolj o koristnem

²⁷ Fizično pozicioniranje - racionalna plat, objektivne in primerljive lastnosti.

²⁸ Zaznavno pozicioniranje - emocionalna plat, subjektivna vrednost tržne znamke.

proizvodu (Colgate AdWorkshop 2002). Pri političnih tržnih znamkah je zlasti pomembno, da »proizvod« upraviči »obljube« pozicioniranja.

Marketinški strokovnjaki pozicioniranje definirajo kot »izbiro (identificiranje) ciljnega trga, kjer *želijo* tekmovati in določitev razlikovalne prednosti, torej načina, *kako* tekmovati« (Percy 2002, 107). Pozicioniranje je osrednje strateško vprašanje in predstava, ki jo ima ciljna skupina do tržne znamke v primerjavi z drugimi, kar kaže na zaznavno in primerjalno relativnost koncepta.

Za učinkovit sprejem sporočila na strani prejemnika v komunikacijskem procesu je potreben selektiven, segmentirano pogojen pristop k sporočanju, torej pozicioniranje. Cilj učinkovitega pozicioniranja je poenostavitev procesa izbire, zato se je potrebno osredotočiti na zaznavni svet potrošnika in ne na sam proizvod. Prejemnik je najbolj osredotočen na tista sporočila, ki so v skladu z njegovim obstoječim védenjem in izkušnjami. Zaradi omejenih kognitivnih sposobnosti so njegova najbolj učinkovita obramba pred prezasičenostjo s sporočili vzorci poenostavljanja in njihovo prednostno razvrščanje. Zato je tudi sporočevalčevo najučinkovitejše sredstvo za opaznost poenostavitev in konsistentnost sporočanja. V komuniciranju je manj več, v politiki pa je zaznava lahko realnost. Z osredotočenjem na prejemnikovo zaznavo, ne pa na samo sporočilo, je mogoče bolje razumeti načela in koncepte selekcije sporočil. Najpomembnejše je, kaj se najprej vtisne v prejemnikov zaznavni sistem. Umeščanje prihodnjih sporočil mora upoštevati že obstoječe zaznavne pozicije, konkurenčni sporočevallec pa je najbolj učinkovit takrat, ko zapolni prazen konceptualen prostor, ali ko repositionira obstoječa sporočila (Ries in Trout 2001, 1-69). Načela pozicioniranja je mogoče nazorno pojasniti s primerom predvolilnih kampanj, kjer pogosto prihaja do negativnega oglaševanja. Takšen pristop je lahko zelo učinkovit, saj se osredotoča na prejemnikove zaznavne procese, tudi bojzani in predsodke. Zato so vsakdanji primeri, ko politične liderje ali stranke poskuša ovrednotiti ali pozicionirati njihova konkurenca. V izobilju medijev in sporočil so takšni poskusi lahko učinkoviti le, če so sporočila enostavna in konsistentna ter relevantna za prejemnike.

5.1.2.1. DEJAVNIKI POZICIONIRANJA

Glavni elementi učinkovitega pozicioniranja so: 1.) ciljna populacija, 2.) lastnosti blagovne znamke, 3.) konkurenca, 4.) koristi, ki jih prinaša blagovna znamka (ibid.). Calkins (2006) je prepričan, da je jasno in prepričljivo pozicioniranje blagovne znamke le eden od elementov, ki lahko privedejo do strateškega uspeha. Spremljati ga morajo še vztrajno osredotočeno

sporočanje, pozitivne izkušnje z blagovno znamko, ki ji povečujejo verodostojnost ter upravljanje pričakovanj.

Najpomembnejše strategije pozicioniranja organizacij ali korporacijskih znamk po Bennisu (1985, 163-166) pa so: 1.) reaktivna (reakcija na spremembe), 2.) sprememba notranjega okolja v organizacijah, s katerimi je mogoče predvideti spremembe v okolju, 3.) sprememba zunanje okolja zaradi lastnih potreb, 4.) vzpostavitev novih povezav med zunanjim in notranjim okoljem. Te strategije so uporabne tudi za politične stranke, ki bivajo v visoko konkurenčnem in dinamičnem okolju.

Če povzamemo, so torej glavne značilnosti, ki zagotavljajo učinkovito pozicioniranje naslednje: relevantnost (pomen in korist za ljudi), jasnost sporočil (enostavnost in razumljivost), posebnost (razpoznavnost, konkurenčnost), skladnost (medsebojna povezanost sporočanja na vseh ravneh) ter vztrajnost in potrpežljivost.

5.1.3. TEMELJNA NAČELA STRATEGIJ

Glede odnosa do okolja je na strateški ravni v organizaciji mogoče razvijati dva pristopa: prvi je proaktivnost pri oblikovanju ali nadziranju okolja, s čimer se je mogoče izogniti negativnim posledicam nepredvidenih sprememb. Drugi je prilagodljivost, ki omogoča hitro reagiranje in prilagajanje spremembam (Makridakis 1990, 255).

Dixit in Nalebuff (1991, 85-86) vzporednice strategijam iščeta v igrah, ki jih pojmujejo kot situacije strateške soodvisnosti. Rezultat izbora posameznih alternativ (strategij) je odvisen od izbire alternativ tekmeca. Določita tudi pravila v procesu strategije. **Pravilo št. 1:** »Gledanje naprej, sklepanje na nazaj«. **Pravilo št. 2:** »Uporaba prevladujoče strategije«. Če jo ima tekmelec, je treba računati, da jo bo uporabil. Če je nima nobena stran, je treba oceniti, katera ima najslabšo strategijo. **Pravilo št. 3** narekuje »postopno izločanje najslabših strategij«, kar lahko vodi do lažje upravljalivih situacij. Če na koncu ni niti prevladujoče, niti najslabše strategije, nastopi **pravilo št. 4:** »Iskanje ravnovesja (izenačenosti)« strategij, z iskanjem najboljšega odgovora na dejanja konkurence.

Chandler trdi tudi, da mora strategiji »slediti« organizacijska struktura, ki je ključna za uresničevanje strategije (v Whittington 2001, 100). Njegovi kritiki dodajajo, da sta v spremenljivem okolju potrebna prilagodljivost in projektni pristop (ibid., 108).

Če organizacije hočejo biti korak pred konkurenco, morajo liderji iskati in interpretirati informacije o sedanosti in prihodnosti tako, da pridejo do novih idej (Makridakis 1990, 255 – 262). Učeča organizacija, ki vzpodbuja učenje, je pomemben element strategije. Pomembno je

tudi procesno učenje za prihodnost o vzrokih, ki so v preteklosti pripeljali do napačnih predvidevanj in slabe presoje (Roberto 2006, 55). Dobri liderji pogosto vodijo s precejšnjo mero vključevanja, ker se zavedajo, da je njihovo znanje omejeno (ibid., 231). Vojaška organizacija ima s korporativno mnogo skupnih lastnosti, kot je razvidno iz slike o evoluciji liderstva (glej Sliko 3.1, str. 22). Načela oblikovanja in izvedbe vojaških strategij po Lidellu Hartu (Makridakis 1990, 147-148) so uporabna tudi v korporativnem in političnem kontekstu:

1. Realni cilji, prilagojeni sredstvom.
2. Osredotočenost na cilje, ki jih je mogoče doseči na več načinov.
3. Izbira najmanj pričakovanih rešitev s stališča nasprotnikove perspektive.
4. Izkoriščanje najšibkejših točk nasprotnika.
5. Izbira delovanja, ki nudi več ciljev in izbiro med njimi glede na okoliščine.
6. Fleksibilnost načrtov in razporejanja virov.
7. Varčevanje energije v napadu, dokler je nasprotnik pri močeh.
8. Iskanje različnih alternativ v primeru neuspeha, ko ni več presenečenja.

Vasconcellos e Sá v študiji strategij (2005, 21- 38) dejavnike ki določajo njihovo uspešnost ali neuspešnost, strne v štiri sklope: 1.) Poznavanje nasprotnikovih lastnosti in načrtov (pomembno je razumeti globlje vzroke nasprotnikovega delovanja, saj je že Sun Tzu govoril o poznavanju samega sebe in nasprotnika), 2.) Osredotočenje (povezano z načelom pozicioniranja, primer: gverilsko vojskovanje), 3.) Izbira terena (prizorišča in pogojev, kjer bo mogoče izkoristiti lastne prednosti) in 4.) Presenečenje (najučinkovitejše so najmanj pričakovane poteze, kjer konkurenca potrebuje čas, da reagira in si opomore). Zelo zanimivo in zgovorno je, da Vasconcellos e Sá dejavnike strategije določi po analizi korporativnih primerov ter zgodovine vojskovanja, predvsem britanskih bitk z Zuluji v južni Afriki v letu 1879. Ključna se mu zdi povezanost strategije (»kje« - izbira strategije na določenem segmentu), taktike (»kako« - način izvedbe) in časovne dimenzije (»kdaj« - dejavnik presenečenja).

S primeri vojaških strategij lahko potrdimo povezanost med načeli vojaškega, korporativnega in političnega lidstva, kot sem jih prikazal v preglednici evolucije liderstva. V nadaljevanju pa bom podrobneje pojasnil strategije in pozicioniranje v političnem kontekstu, kot nadgradnjo korporativnega konteksta. Obdelal bom tudi specifičnost predvolilnih kampanj in pojasnil dejavnike posameznikove volilne izbire. Podrobneje bom pojasnil politične strategije po Morrisu in Faucheuxu, ki temeljijo predvsem na praktičnih izkušnjah. Morris jih je pridobil kot najtesnejši svetovalec Billa Clintona, saj je bil avtor vzorčne strategije repozicioniranja v času njegove predsedniške kampanje leta 1996.

5.1.4. POLITIČNE STRATEGIJE

Uspeh in učinkovitost političnih liderjev sta v veliki meri odvisna od strateškega pristopa. Politični liderji se morajo zavedati potrebe po strateškem upravljanju organizacij, ki jih vodijo ter poznati strategije, s katerimi lahko prevladajo nad konkurenco. V obeh primerih pa liderji potrebujejo kombinacijo znanj, izkušenj in politične intuicije ter učinkovito in enotno ekipo strateških svetovalcev.

Powell v kontekstu političnih strategij govori o retoriki pozicioniranja - definiranju politikove pozicije, s katero si pridobiva naklonjenost, hkrati pa ga razlikuje od konkurence. Tri reprezentativne strateške variacije so: »edina alternativa«, »definiranje vloge« in »triangulacijske strategije«. S prvo se politik osredotoči na negativne lastnosti nasprotnika in se predstavi kot edino alternativo. Definiranje vloge se začne z natančno analizo želja in vrednot volivcev, tem pa se prilagodi pozicijo politika. Bistvo triangulacijskega pristopa je ustvarjanje motenj in odvratanje pozornosti, za zmanjšanje naklonjenost volivcev nasprotniku. Posledica je lahko porast naklonjenosti tretji (manj relevantni) strani, ali pa povečana odtujitev volivcev in neudeležba na volitvah (Powell 2003, 50-51).

5.1.4.1. POLITIČNO POZICIONIRANJE

Praktiki še posebej poudarjajo pomen ohranjanja nadzora nad določanjem pozicije lastnega kandidata ter svarijo pred možnostjo, da bi jo opredelil nasprotnik. Volivec bo ob pomanjkanju informacij o kandidatu preprosto prevzel prvo informacijo na katero bo naletel, prve vtise pa je zelo težko spreminjati. Hitrost je v okolju neprekinjenega medijskega poročanja ključna, zato je potrebno poskusiti zgodaj pozicionirati tudi konkurenco. Na strateški ravni govorimo o tristopenjskem razvoju volilnih stališč: kognitivna raven (zaznava kandidata), afektivna raven (izoblikovanje mnenj o kandidatu) in evalvacijska raven (odločitev o podpori). Podobno lahko govorimo tudi o prepoznavnosti imena, prepričevanju (glede kvalitet kandidata) in motivaciji (za oddajo glasu) (Shea in Burton 2001, 20-22).

Strateški pozicioniranje političnega liderja se začne pri njegovem umeščanju v javni diskurz, z ustvarjanjem povezave med tistim, kar je bilo storjeno pred njim in tem, kar namerava storiti sam. Uspešno izvajanje politik samo po sebi ne zagotovi javnomnenjske naklonjenosti, pri političnih projektih je pomemben še nadzor nad predstavitvijo njihovega pomena. Za nazivi pomembnejših političnih projektov – »New Deal«, »Fair Deal«, »New Frontier« in »Great Society«, se skriva politična identiteta liderjev, ki si lastijo zasluge za večje spremembe družbenih odnosov in politične dinamike. Franklin Roosevelt je pri številnih večjih politično-

programskih pobudah doživel poraz in vendar ni izgubil nadzora nad situacijo, ker je ostal zaščitnik in poosebljenje alternative obubožani preteklosti (Skowronek 1997, 24– 28).

V letih pred splošnimi volitvami 1997, ko je Tony Blair šele prevzel vodenje laburistov (1994), so vodilni konservativci poskušali zgodaj spodkopati njegov ugled, z apliciranjem prvega načela ameriške politike – »definiraj nasprotnika, preden se ima možnost definirati sam«. Poskušali so prekiniti njegov nadzor nad lastno podobo in ga prikazati kot politika, ki je v ideološkem razkoraku z lastno stranko in njenimi tradicionalnimi vrednotami. Stranka je sicer dejansko bila sredi pomembnega procesa reform in modernizacije. Pri razvijanju strategije, ki bi ga prinesla do zmage na splošnih volitvah 1997, pa so se Blair in njegovi svetovalci oklenili strateškega načela Clintonove prve predsedniške kampanje - boja za sredinski prostor, ki ni imel negativnih posledic na lojalnost »tradicionalnih« privržencev stranke. Britanske splošne volitve so podprle tezo, ki predstavlja temeljni strateški postulat političnih kampanj – zmaga je bila dosežena z glasovi na sredini in v lastni bazi (Rentoul 2001, 197, 252). Predsedniška kampanja v ZDA v letu 2000 je bila spopad definicij, saj sta obe strani poskušali definirati sebe in konkurenco. Ali je podpredsednik Gore dovolj iskren, da bi bil predsednik? (republikansko sporočilo, da ni dovolj iskren, se je v raziskavah pokazalo kot zelo učinkovito in je postalo centralno sporočilo njihove kampanje). Ali se ne prilagaja preveč trenutnim političnim potrebam, je brez močnih stališč ter pravzaprav politični oportunist (pozicioniranje nasprotnika)? Ali je guverner Bush sploh sposoben za delo predsednika? Neodvisna raziskava je pokazala, da so imele pri odločanju volivcev zelo velik pomen osebne lastnosti kandidatov (pomen skladnosti kandidatovih in volivčevih vrednot) (Jamieson 2001, 6-8). Karl Rove, politični strateg Busheve kampanje, je kot odločilne dejavnike kampanje izpostavil zgodnje definiranje lastne pozicije in pozicioniranje nasprotnika ter konsistentnost in specifično usmerjeno sporočilo (ibid., 201-225).

5.1.4.2. POLITIČNE STRATEGIJE PO MORRISU IN FAUCHEUXU

Morris v analizi političnih taktik in liderjev v knjigi *Power Plays* (2002, xii, 316) našteje šest političnih strategij, ki politike lahko pripeljejo do uspeha in pustijo pozitiven pečat na državah, ki jih vodijo. Morris po preučevanju zgodovine političnega liderstva ugotovi, da politični proces v končni fazi najbolj nagradi tiste politike, ki zaupajo in služijo ljudstvu. Strategije in primeri so: 1.) Zagovarjanje načel (Churchill), 2.) Triangulacija (Mitterand), 3.) Razdeli in vladaj (Lincoln), 4.) Reforma lastne stranke (Blair, Koizumi), 5.) Uporaba novih

tehnologij (Roosevelt, Kennedy, Johnson) in 6.) Mobiliziranje ljudi v kriznem obdobju (Churchill, Roosevelt).

1.) Zagovarjanje načel: bistvo je pozicioniranje politika okrog temeljnih idej in načel. Politik monopolizira in se utrdi okrog ideologije, ki ga v primeru, da postane skladna z večinskim javnim mnenjem (kar lahko traja dolgo časa), kot kredibilnega ponese v ospredje političnega prizorišča. Uspeh je predvsem odvisen od verodostojnosti politikove vizije, specifičnih okoliščin ter večje retorike. Winston Churchill je bil kot posebljenje militarizma v 20. in 30. letih 20. stoletja skoraj 20 let osamljen v »politični divjini«, preden je med prvimi začel opozarjati na nevarnost Hitlerja. Ko je bila nevarnost pred vrati, so ljudje vseh političnih prepričanj v njegovi odločnosti in optimizmu prepoznali kredibilnega liderja (ibid., 1-3).

2.) Triangulacija: gre za »prilastitev« vprašanj, s katerimi se tradicionalno ukvarjajo druge politične opcije, ob hkratnem osredotočenju na lastno politično agendo. Politik se z upoštevanjem rešitev vseh strani ter formuliranjem lastnih, posebnih in vsesplošno sprejemljivih predlogov, dvigne nad nasprotujoče silnice različnih strank. S predlogi, ki nagovarjajo tudi ključne tradicionalne vrednote volivcev *nasprotne* strani, se zabrišejo temelji razlikovanja od konkurence. Politik mora biti pri tem inovativen, ne le kopija nasprotnikov. Ključ triangulacije je v uporabi lastnih rešitev za reševanje problemov drugih. Eden najbolj dramatičnih primerov triangulacije je strategija, s katero je predsednik Francije Mitterand v predsedniški bitki premagal desničarja Chiraca. Leta 1981 izvoljeni socialistični predsednik je z večinsko parlamentarno podporo v celoti izpeljal strankarski program nacionalizacije francoskega gospodarstva. Poteza je povzročila veliko poslabšanje gospodarskega položaja in beg kapitala v konzervativne ZDA in VB. Podpora predsedniku je padla z 48% leta 1981 na 33% leta 1985, ko je parlamentarne volitve dobila desnica, katere del je bila tudi stranka Jacquesa Chiraca (ibid., 89-93, 127-137).

Mitterand je uporabil triangulacijo – najprej je za premiera na veliko presenečenje večine namesto zmernega imenoval desničarja Chiraca, vedoč, da bo ta najbrž njegov protikandidat na predsedniških volitvah 1987. Podprl je predlagane in zelo popularne privatizacijske reforme nove večinske vlade in se s tem dvignil nad spore med levico in desnico ter simbolično popravil svoj del krivde za nepremišljeno preteklo gospodarsko politiko leveice. Brez kritik z leveice je kohabitiral z novo vlado. Ko je premier hitro izpeljal privatizacijo, je vodnjak uspehov usahnil, vlada pa je naletela na številne druge težave. Neuspehi so se vrstili, Chiracu pa je za predsedniške volitve 1987, ko je Mitteranda podpiralo prek 50% volivcev, zmanjkalo vsebin. Mitterand je Chiracu »ukradel« politično platformo, saj je imel celo zasluge za njen uspeh (ibid.) Na predsedniških volitvah si je pridobil celo del glasov zmernih

desničarjev. V celotnem procesu je uspel redefinirati svoj položaj v prestižnega ter si zagotoviti možnost nemotenega delovanja in zasluge za širše, nadstrankarske uspehe (področje zunanje politike) (ibid.).

3.) Razdeli in vladaj: Predsedniške volitve v ZDA leta 1860 so bile velika posebnost. Ključna tema volitev in dogajanja okrog njih je bilo vprašanje suženjstva. Republikanec Lincoln je zagovarjal radikalno stališče proti suženjstvu, demokrati pa si v stališčih niso bili enotni. Lincoln je spretno dosegel, da je bilo vprašanje v ospredju volilne kampanje, zato se je demokratska stranka razcepila na dve nasprotni struji, zmerno (odločitev o suženjstvu naj bo v pristojnosti posameznih zveznih držav) in radikalno (brezpogojna podpora za ohranitev suženjstva). Vsaka struja razbite stranke je imenovala svojega predsedniškega kandidata, zato je Lincoln na koncu zmagal le s 40% glasov (ibid., 153-154).

4.) Reforma lastne stranke: ko stranka izgublja podporo, je mogoče spremeniti trend le s spremembami. Spektakel korenitih reform, ki bi poenotile stranko in jo premaknile proti centru političnega prizorišča, lahko močno poveča njeno popularnost. Primera temeljite reforme stranke, premika proti centru, združitve notranjih struj ter revitaliziranega in medijsko dovršenega liderstva, sta reforma Blairovih lauristov in Koizumijeve liberalne demokracije. Prvi so zmagali po štirih zaporednih porazih. Koizumijev primer je še bolj impresiven – stranka je skozi 90. leta 20. stoletja bila uspešna stranka v koalicijskih vladah, s stalnim deležem glasov okrog 25%. Koizumi se je na vrh stranke kot ekonomski reformist po spretnem manevriranju zavihtel celo v času, ko je bila zelo uspešna (ibid., 218-220). Primer lahko povežemo z japonsko poslovno filozofijo *kaizen*, ki pomeni koncept neprekinjenih procesnih izboljšav, ki je zlasti v 80. letih 20. stoletja pripeljal do globalnih proizvodnih uspehov japonskih podjetij. Koncept *kaizen* vzpodbuja zaposlene na vseh ravneh k progresivnemu iskanju izboljšav pri delovni učinkovitosti (Luecke 2005, 33). Primer je nazoren prikaz sorodnosti in prepletenosti političnih in korporativnih strategij ter liderstva.

5.) Uporaba novih tehnologij: v skladu z McLuhanovim izrekom, da je medij sporočilo, je ključna sposobnost politika, da predvidi potencial medija in izkoristi njegovo moč sporočanja. Nov način sporočanja ponuja nove možnosti za prepričevanje. Politiki, ki so to s pridom izkoristili, so bili F. D. Roosevelt (radijski nagovori), J. F. Kennedy (televizijska soočenja, tiskovne konference), L. B. Johnson (30-sekundni zastraševalni politični oglas »the Daisy spot«), Theodore Roosevelt (neposredni nagovori javnosti), Bill Clinton (javnomnenjske raziskave in TV oglasi kot mehanizem za zbiranje podpore političnim predlogom izven obdobja predvolilne kampanje) (ibid., 249-252). Tem dodajmo še Baracka Obama, ki je v predsedniški kampanji 2008 prek interneta mobiliziral armado prostovoljcev in donatorjev.

6.) Mobiliziranje ljudi v kriznem obdobju: najboljša primera sta Franklin Roosevelt in Winston Churchill. Negativen primer izgube podpore javnosti je Johnsonovo stopnjevanje vojne v Vietnamu. Ključnega pomena so poudarjanje izrednih razmer, kompleksnosti in zahtevnosti nalog, izogibanje lažnim dobrim novicam, navezava odnosa zaupanja s parlamentom, izogibanje lažem, odložitev ostalih domačih problemov, izogibanje napadom na nasprotnike in objektivno gledanje na situacijo (ibid., 291). Tudi Obamin klic po spremembah je bil z avtorjevo globalne finančne krize bolj privlačen in verodostojen ter odločilen.

Faucheux²⁹ pa je prepričan, da je bistvo političnih strategij pozicioniranje in razporejanje resursov za krepitev lastnih prednosti ali odpravljanje šibkosti. Gre za strateško razmišljanje o vprašanih kdaj, s kakšnim poudarkom in v kakšnem zaporedju ravnati. Faucheux trdi, da je za uspeh pomembnih pet strategij (Faucheux 2002, 48-64):

- 1.) Strategija pozicioniranja,** kjer je potrebno koncentriranje največjih prednosti na najšibkejši točki nasprotnika, osrednja točka pozicioniranja pa je sporočilo kampanje. Pozicioniranje poteka na naslednjih oseh: a) osebne vrline (izkušnje, kompetentnost...) ali pomanjkljivosti (nevtralizirati jih je treba preden jih izpostavi nasprotnik), b) ideološke in vrednostne razlike, c) trenutna situacija (potreba po spremembah, prava pot...).
- 2.) Strategija zaporedja sporočil:** a) ignoriranje nasprotnika (koristi ali škoduje), b) klasični pristop (pozitiven ton, brez napadov, takojšnji odgovor na napade), c) agresivni pristop.
- 3.) Strategija časovnega razporeda in intenzivnosti sporočanja:** a) postopno intenziviranje, b) intenziven uvod (pozornost in kredibilnost), ki mu sledi umiritev s postopno nadgradnjo in močnim zaključkom, c) tih uvod, skrivanje adutov, močan zaključek (presenečenje).
- 4.) Strategija mobilizacije in prepričevanja:** a) tradicionalen pristop (ustvarjanje in krepitev volilne baze – identificiranje neodločenih – njihovo prepričevanje – vzpodbujanje volilne udeležbe, b) bazna strategija (krepitev volilne baze – vzpodbuda volilne udeležbe), c) povečanje baze (krepitev volilne baze – povečanje volilne baze – volilna udeležba).
- 5.) Priložnostne strategije:** a) razprave - spodbujanje nasprotnika, da razkrije šibke točke, b) izkoriščanje večjih finančnih, tehnoloških zmogljivosti in večjega števila aktivistov...).

Če povzamem, je v današnjih predvolilnih kampanjah in dnevni politiki nasploh mogoče zaznati vse zgoraj naštetih strategije. Pri nekaterih gre za vprašanja globalne usmeritve, ki je tesno povezana s statističnimi podatki javnomnenjskih raziskav. Pri drugih gre za konkretne

²⁹ Dolgoletni urednik strokovne revije *Campaigns and Elections* in politični svetovalec.

strateške in taktične postopke, ki zahtevajo disciplinirano in usklajeno prepričevanje. Proces komuniciranja z volivci in drugimi političnimi subjekti mora biti neprekinjen in preprost, usmerjen predvsem na relevantna vprašanja³⁰. Trent in Friedenberga (2000, 77-80) ločujeta volilne strategije, ki jih uporablja kandidat, ki ima v rokah vzvode oblasti, od tistih, ki jih uporabljajo njegovi izzivalci. To je mogoče zaznati v vseh volilnih kampanjah, včasih pa je težko določiti, če gre za predvolilne poteze ali ne. Vladajoči politiki tako pogosto izkoristijo simboliko, kompetence, legitimnost in karizmatičnost formalnih položajev (zavestna uporaba izpostavljenih vzvodov moči za prenašanje sporočil). Pragmatične strategije, ki jih uporablja vladajoči kandidat so (ibid., 82-93) ustvarjanje psevdo-dogodkov za medije, imenovanja na položaje izvršne oblasti, kadrovska imenovanja, uporaba proračunskih sredstev, pogovori s svetovnimi voditelji, manipuliranje z notranjepolitičnimi vprašanji, podpora strankarskih in drugih voditeljev, poudarjanje dosežkov, ustvarjanje navideznega »nadstrankarstva«, interpretiranje ali intenziviranje zunanjepolitičnih problemov. Nasprotno pa se izzivalci poslužujejo drugih strategij (ibid., 93-104): spodbijanje dosežkov oblasti, klic k spremembam vrednot, »prodaja« upanja v primeru sprememb.

5.1.4.3. DEJAVNIKI STRATEGIJE PREDVOLILNIH KAMPANJ

Osrednje vprašanje predvolilnih kampanj so teme – krovna sporočila, ki volivcem predstavljajo podlago za podporo določenega kandidata ali nasprotovanje drugemu kandidatu. Učinkovita vodilna tema je jasna, strnjena, kredibilna, prepričljiva in povezana z volivčevo zaznavo pomena volitev, hkrati pa prikaže jasen kontrast med kandidati. Kakovostna kampanja neprekinjeno ponavlja vodilno temo, ki postane sestavni del kandidatove podobe in odločilni kriterij pri oddaji glasov (Thurber in Nelson 2000, 77-79). Richards (2001, 47-48) govori o strateških ciljih (kaj je potrebno doseči), taktičnih tarčah (kateri so koraki v postopku), ključnih sporočilih (kaj želimo povedati), ciljnih populacijah (komu), načinih oddaje sporočil (kako), časovnici (kdaj in koliko časa) ter merilih uspešnosti.

Ločujemo štiri sklope načel volilne strategije (Thurber in Nelson 2000, 77-79): 1.) Volivce delimo na tiste, ki kandidata podpirajo, tiste, ki podpirajo katerega od drugih kandidatov in neodločene, 2.) Javnomnenjske raziskave pomagajo pri kategorizaciji volivcev v navedene skupine, 3.) Zmagovalna koalicija je sestavljena iz volivcev, ki kandidata podpirajo in dovolj velikega števila neodločenih, 4.) Sporočila, denar, čas in druga sredstva kampanje, je potrebno usmeriti na volivce, ki sestavljajo kandidatovo zmagovalno koalicijo.

³⁰ James Carville v dokumentarnem filmu »Our Brand is Crisis« (2005) govori, da so ključ do uspešnega prepričevanja v predvolilni kampanji preprostost, relevantnost in ponavljanje.

George Stephanopoulos, eden strategov Clintonove prve predsedniške kampanje, je kot njen glavni adut navedel prav jasno temo in sporočilo (*»It's the economy, stupid«*), ki je hitro in učinkovito artikulirala njeno bistvo. Clintonova druga predsedniška kampanja je bila zmaga strateškega pozicioniranja (koncepta »triangulacije«), s katerim je predsednik s sredinsko pozicijo in poseganjem po najbolj privlačnih elementih sporočil obeh strank, presegel strankarske konflikte in ponudil tretjo, »razumno« pot (Shea in Burton 2001, 117-129).

Elementi splošne strategije predvolilnih kampanj, so (ibid.):

A.) Strateško pozicioniranje: učinkovita strategija je selektivna - preširoko zastavljena ciljna populacija načenja finančne temelje, lahko pa tudi dodatno motivira nasprotne volivce k oddaji glasu, ki v nasprotnem primeru morda ne bi bili oddani. Najbolj varen pristop je osredotočenje na sredino, kar lahko v določenih primerih odtuji volilno bazo.

B.) Analiza ciljnih populacij: kampanja mora združiti javnomnenjske raziskave, raziskave o volivcih in demografske analize ter jih prilagoditi posameznemu okraju. Z navedenimi informacijami je mogoče ugotoviti možnosti za uspeh v posameznih volilnih enotah.

C.) Teme kampanje: tema volivcu ponudi kognitivno bližnjico za izbiro kandidata, zato mora biti osredotočena in konsistentna ter nenehno ponavljana (poskuša definirati kriterije, po katerih bi se moral volivec odločati). Zasnovana mora biti na željah volivcev, možnostih kandidata in značilnostih protikandidatov.

Strategijo politične kampanje je razdelal tudi guru evropskega političnega marketinga Bongrand (1993, 44-72), njeni najpomembnejši elementi pa so:

1. Cilj - kampanja teži k določenim ciljem: krepitev lastne volilne baze, pridobivanje neodločenih volivcev in vzpodbujanje dvomov v drugih volilnih bazah.
2. Temelji kampanje: potrebno je najti centralno točko komuniciranja, definirati ključne probleme in izpostaviti oporne točke, po katerih bosta kandidat ali stranka identificirana v volilnem telesu. Pomembna je verodostojnost sporočila prek dejanj in izpostavljanje unikatnih razlik kandidata od ostalih tekmecev.
3. Slogani³¹ so kratki in jedrnat nosilci bistvenih vsebin, ki se vtisnejo v trajni spomin. Ključno pa je, da temeljijo na dejanjih, verodostojnosti ter konsistentnih aktivnostih.
4. Iskanje in analiza tem – javnomnenjske raziskave obelodanijo stališča volivcev.
5. Ciljne skupine – različne skupine imajo različne skrbi, zato jih ni mogoče naslavljati hkrati.
6. Stil - pomemben je način, kako dogodek izkoristiti ali način, kako prezentirati sporočilo.
7. Jezik – cilj politika je, da ga najprej sploh poslušajo, šele nato, da ga tudi razumejo.

³¹ Slogana, ki jih je uporabljala kampanja Baracka Obame, »spmembe, ki jih potrebujemo« in »da, zmoremo!« (*»Change we need«, »Yes we can«*) sta bila času primerna, kratka, jedrnata, čustvena in motivacijsko učinkovita.

8. Psihologija komuniciranja:

- Učinek vplivanja (najava kandidature, izvirnost in ton komuniciranja, kakovost slogana...)
- Učinek moči (intenzivnost in ponavljanje sporočil – lahko tudi kontraproduktivni učinek)
- Učinek zapeljevanja (vzpodbujanje čustev med kampanjo in v času vladanja).

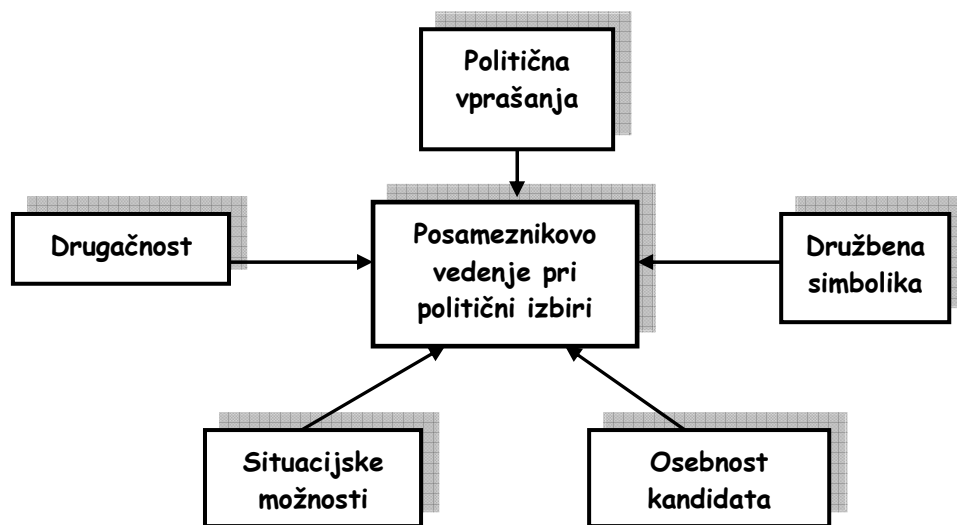
Upoštevati moramo, da volitve večinoma niso odločene v času uradne predvolilne kampanje. Posameznikova odločitev glede oddaje glasu na volitvah je posledica skupnega učinka številnih dogodkov, ki se zgodijo dolgo pred volitvami. Tudi zato mora biti predvolilna kampanja neprekinjena in profesionalizirana dejavnost političnih liderjev, strank in svetovalcev.

5.1.5. DEJAVNIKI POLITIČNE IZBIRE

Pri načelih politične izbire ločujemo tri temeljne dejavnike vpliva: identificiranje s politično stranko, političnimi stališči in kandidatovim imidžem (Leighley 2004, 216). Newmanov model volilnega vedenja (glej Sliko 5.2, str. 52) predvideva, da so volivci potrošniki storitev, ki jih nudi politik. Volivci (podobno, kot na trgu izdelkov) izbirajo v skladu z zaznavo vrednosti in koristi, ki jih prinaša določena izbira. Model navaja pet ločenih kognitivnih področij v zvezi s politiki, katerih kombinacija usmerja volivčevo razmišljanje in vedenje. Kognitivna področja so: 1.) politična vprašanja (osebna prepričanja volivca o kandidatovih stališčih do ekonomskih, družbenih in zunanjepolitičnih problemov – volivec izbere kandidata, katerega program bo maksimalno njegove koristi), 2.) družbena simbolika (volivčeva stereotipizacija imidža kandidatove povezanosti z določenimi segmenti družbe - npr. da ima podporo gospodarstvenikov, akademske skupnosti...), 3.) osebnost kandidata (čustvena občutja, ki jih vzbuja kandidat ali sodbe o kandidatovem imidžu; kandidat poudarja določene osebnostne lastnosti zaradi krepitev zaznav volivcev – poudarjanje izkušenj, domoljubnosti...), 4.) situacijske možnosti (vpliv na volivce s pomočjo hipotetičnih predvidevanj glede sposobnosti kandidatov v določenih situacijah³²), 5.) drugačnost (dimenzija novega ali zanimivega kot nasprotje zasičenosti) (Newman 1999, 260-263). Ob bolj natančnem pogledu lahko najdemo precej sorodnih točk z modelom strateškega političnega liderstva, med drugim tudi glede pomena odnosov (družbena simbolika), značaja in čustvene inteligence (osebnost kandidata), prepričljivosti (situacijske možnosti) in inovativnosti (drugačnost).

³² Tipičen primer je strateško sporočilo republikanskega predsedniškega kandidata senatorja McCaina v predvolilni kampanji 2008 v ZDA, ki je vztrajno ponavljal, da senator Obama ni dovolj izkušen, da bi bil predsednik. Verodostojnost in uporabnost sporočila je spodkopala izbira neizkušene guvernerke Aljaske za republikansko podpredsedniško kandidatko.

Slika 5.2: Newmanov model volilnega vedenja



Vir: Newman 1999, 261.

Richard Lau je pri empirično slabo raziskanem področju posameznikovih kognitivnih bližnjic pri volilnem odločanju izpostavil: 1.) čustvene dejavnike (emocionalno vrednotenje kandidata), 2.) potrditev drugih (priporočila prijateljev in drugih mnenjskih voditeljev, s katerimi se posameznik identificira), 3.) prepoznavnost (izbira že uveljavljenih politikov), 4.) moč navad (glasovanje po ustaljenem vzorcu), 5.) ideološki vzorec (izbor po strankarski pripadnosti), 6.) stereotipe (spol, rasa, starost ali izgled) in 7.) trdoživost kandidatov (izbira najbolj verjetnega zmagovalca) (v Sears 2003, 44-48). Lau opaža (ibid.), da je kljub opaznemu povečanju informacij o kandidatih v medijih še vedno relativno redko mogoče zaznati primerjavo stališč kandidatov glede posameznih družbeno relevantnih vprašanj.

Séguéla je v politični marketing vpeljal koncept »zvezdnitva«. Prepričan je, da je ustvarjalnost ključni element, ki je potreben za volilno zmago. Trdi tudi, da bo zmagovalec volitev tisti, ki ima najboljši načrt za svojo državo in ga zna tudi najbolje predstaviti. Pri volitvah namreč ne gre za to, kaj kandidat je, temveč kaj predstavlja. Séguéla poudarja 10 volilnih zapovedi, po katerih volivci volijo: 1.) za osebo, ne za stranko, 2.) za prihodnost, ne za preteklost, 3.) za idejo, ne za ideologijo, 4.) zase, ne za kandidata, 5.) za spektakularen, ne za banalen nastop, 6.) za spremembe, ne za kontinuiteto, 7.) za izvirnost, ne za ponaredek, 8.) za vrline, ne za funkcije, 9.) za zmagovalca, ne za poraženca, 10.) za vizionarja, ne za reakcionarja (v Vreg 2004, 37-40). Njegove ugotovitve so skladne z naravnostjo modela strateškega političnega liderstva, ki že v osnovi ločuje aplikativno in perceptivno raven.

II. PERCEPTIVNA RAVEN POLITIČNEGA LIDERSTVA

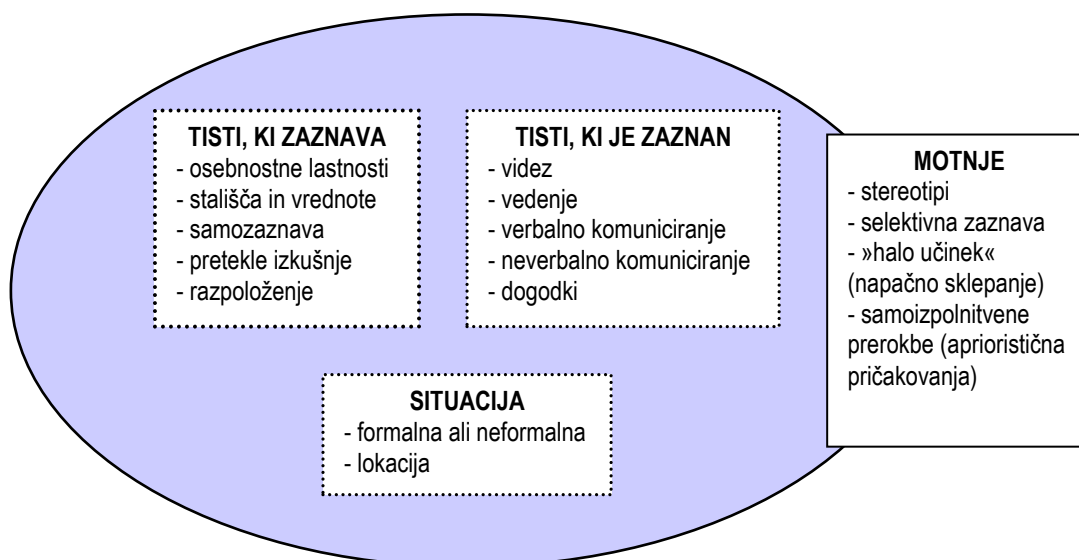
Pri prepričevalnem procesu največkrat sploh niso pomembna dejstva, temveč njihova interpretacija. Pri televizijskih soočenjih kandidatov ima tako naknadno interpretiranje in ovrednotenje pogosto večji vpliv od soočenj samih (Dillard in Pfau 2002, 719).

Na perceptivni ravni strateškega političnega liderstva ključno vlogo igrajo mediji. Najpomembnejši dejavnik razlike med korporativnim in političnim liderstvom so prav mediji, za katere lahko rečemo, da predstavljajo sodobno gladiatorsko arena in »virtualno resničnost«, kjer se odvija spopad med političnimi akterji. Mediji imajo pomemben prispevek pri ustvarjanju zaznav volivcev, kar bom pojasnil v poglavju o pomembnejših medijskih teorijah. Realnost, kjer politiki lastne usode nimajo povsem v svojih rokah, ker je ta odvisna od posredniške vloge medijev, zahteva strateški in profesionalen pristop k političnemu liderstvu. Na perceptivni ravni političnega liderstva bom obravnaval zaznavni proces, medijske teorije, večšine komuniciranja in odnosne spretnosti.

6. DEJAVNIKI ZAZNAVNEGA PROCESA IN POLITIČNI LIDERJI

Zaznavanje je pogled (tistega, ki zaznava) na dogodke (zaznano) v določenem okolju (situacija) ter njihova interpretacija (Brooks 2003, 23). Zaznava je prepletena s številnimi dejavniki in motnjami (glej Sliko 6.1). Po Reberju (2001, 520) zaznavo opredeljujejo tudi selektivnost, motiviranost posameznika, organiziranje zaznav v skladne celote, kognitivna in čustvena naravnost posameznika, učenje, čustveno popačenje in iluzije.

Slika 6.1: Model zaznavanja



Vir: Brooks 2003, 24-25.

Uspešni liderji vedo, da je njihova moč odvisna od javne podobe. Nenehno upravljanje vtisov je aksiom sodobnega političnega liderstva. Ključni pomen za liderjev imidž imajo naslednji tipi vtisov (Leary 1996, 82-84), ki jih projecira lider: 1.) zaznava kompetentnosti, 2.) privlačnost in moralna všečnost, 3.) vplivnost, odločnost in obvladovanje situacije, 4.) vtis zastrahovanja nasprotnikov, 5.) prepričljivost.

Politični ugled je funkcija dveh povezanih procesov – oblikovanja vtisov in njihovega zavestnega upravljanja. Strategije upravljanja vtisov (Sears 2003, 409-415) so samo-prezentacija, zagovarjanje stališč in pojasnjevalna retorika:

1.) Cilji **samo-prezentacije** so ustvarjanje zaupanja, empatija, identificiranje državljanov z liderjem ter prenos vtisa kompetentnosti.

2.) **Zagovarjanje stališč**, ki so v skladu s preferencami javnosti, potrjuje politikovo predstavniško vlogo (predstavnik ljudstva), hkrati pa je sredstvo za izboljšanje možnosti za ponovno izvolitev. Sem sodi tudi strategija »zapeljevanja« – prilagajanje vedenja spremembam v javnem mnenju.

3.) Ker je poleg izvolitve motivacija politikov tudi izvajanje kakovostnih politik, lahko oboje uresničujejo le s strategijo »**pragmatičnega sporočanja**« - kombinacijo uporabe javnomnenjskih raziskav, vplivanja na enotnost medijskih vsebin ter posredne strategije spodbujanja, katere cilj ni sprememba vrednot in stališč temveč vplivanje na pomembnost, ki jo javnost pripisuje določenim političnim vprašanjem.

Strategijo zagovarjanja stališč je v svoji predsedniški kampanji izkoristil senator John Kennedy. »Pragmatično sporočanje« pa je uporabil za naznanitev stališč o različnih vprašanjih, ki so v končni fazi oblikovala vtise volivcev o njegovih osebnostnih lastnostih. Primer je dokaz soodvisnosti stališč in osebnostnih lastnosti pri vprašanju političnih vtisov. Pri stališčih je treba omeniti še strategijo zamegljevanja (»*ambiguity*«), načrtnega zagovarjanja nejasnih stališč. Tako se je moč izogniti nepopularnim stališčem, zato medlost lahko povečuje volilno podporo. Nevarno pa je, da se bodo ljudje ob pomanjkanju informacij zanašali na stereotipe, kar politiku lahko škoduje. Pomeni lahko tudi nejasnost glede kandidatovih stališč in temu ustrezno negativno mnenje o njem. Pojasnjevalna retorika na normativni ravni pomeni manifestacijo odgovornosti. Pomembna je tudi kot potreba po utemeljitvi razlogov za volivčevo oddajo glasu. Del pojasnjevanja so izgovori in razlage, ki imajo lahko pozitivne ali negativne posledice. Fenno je izpostavil potrebo po konsistentnosti in skladnosti med ustvarjenim ugledom politika in njegovim stilom pojasnjevanja (Sears 2003).

S spretnimi in premišljenimi strategijami upravljanja vtisov je predsedniku Eisenhowerju uspelo v osmih letih obdržati povprečno javnomnenjsko podporo na 64%, izjemen uspeh po vseh kriterijih. Ena od metod distanciranja od bolj kontroverznih odločitev lastne administracije je bila, da je zabrisal svoj pečat oziroma prisotnost pri dejanjih, ki niso bila v skladu z njegovim navidezno nepolitičnim imidžem, v ozadju pa je bil sam pravzaprav gonilo teh dejanj. Podobno se je izognil javnemu prepiranju ter prepuščal bolj sporna dejanja visokim članom administracije. Uporabljal je tudi večplasten stil komuniciranja. V javnih nastopih je uporabljal preprosto retoriko, na novinarskih konferencah pa je bil neformalen, pogovoren in namenoma nejasen, kar je pripomoglo k vtisu o slabi informiranosti o politikah administracije. V zasebnih pismih in delovnih memorandumih pa je bil izjemno produktiven in analitičen; v delovnih pogovorih je dokazal sposobnost zdrave presoje in razumevanja bistva zelo kompleksnih problemov (Greenstein 2004, 48-49, 57).

7. MEDIJI KOT STRATEŠKI DEJAVNIK POLITIČNEGA LIDERSTVA

Zaradi pomena medijev v politični kampanji, kratkoročni predvolilni in neprekinjeni kampanji, so stranke, kandidati in svetovalci razvili načine njihovega upravljanja, ki naj bi zagotavljali pozitivne podobe in informacije. Vsebina postaja ujetnica forme, mediji pa zasičeni s sporočili. Takšne okoliščine zahtevajo nove, bolj učinkovite in inovativne komunikacijske rešitve in mehanizme. Sporočilo mora bolj kot kdajkoli prej aktivno iskati prejemnika. Razumevanje medijev je za politike ključnega pomena.

Poznamo kumulativne in specifične učinke medijskih sporočil. Prvi so posledica nenehne izpostavljenosti in lahko vplivajo na vrednote, stališča in mnenja v dolgoročnem procesu socializacije. Raziskave britanskega volilnega procesa so pokazale, da so volilne preference lahko odvisne od vsebine televizijskih novic, a ne zaradi količine sporočil o določeni stranki ali osredotočenosti na določeno tematiko temveč zaradi pozitivnega ali negativnega *načina* televizijskega poročanja. V nasprotju z nekaterimi ameriškimi raziskavami je bilo dokazano, da so učinki izpostavljenosti pozitivnim novicam mnogo močnejši kot negativnim, kar je pomembno za strategije političnega komuniciranja (Norris 1999, 12, 186). To dokazuje, kako pomembno je preudarno načrtovanje zakupa medijskega prostora pri vnosu sporočil kampanje v novice (neplačano oglaševanje) ter plačano oglaševanje za podkrepitev konsistentnosti sporočil (Shea in Burton 2001, 16-22).

7.1. MEDIJSKE TEORIJE

Zaradi boljšega razumevanja medijskih učinkov v nadaljevanju podajam nekaj osnovnih informacij v zvezi s temeljnimi medijskimi teorijami.

Model omejenih učinkov iz 40. let 20. stoletja, ki so ga raziskovali Lazarsfeld in drugi, je razkril, da je v času volilne kampanje mogoče vplivati le na kakih 10-25% volivcev. Glavni sklep je bil, da mediji predvsem krepijo obstoječa stališča, ne prispevajo pa veliko k njihovi spremembi. V dvostopenjskem prenosu naj bi bili učinki medijev posredovani predvsem prek interpretacij mnenjskih voditeljev. Kritiki poudarjajo, da se volitve ponavadi odločajo z večino, ki je manjša od 10 do 25% in da so bile raziskave izvedene pred razcvetom množičnih medijev. Nauki za politično kampanjo so: najprej je treba motivirati lastno volilno bazo, pomemben pa je tudi močnejši vpliv medosebnega komuniciranja in prepričevanja mnenjskih voditeljev (Powell in Cowart 2003, 72-75).

Model prednostnega tematiziranja³³ iz 60. in 70. let 20. stoletja predvideva, da je glavni vpliv medijev v definiranju obravnavanih vsebin in tem. Mediji ljudem ne vcepljajo, kaj naj mislijo, temveč o čem naj razmišljajo. Tako posredno vplivajo tudi na odločitve volivcev, kajti proces oblikovanja javnega mnenja se začne, ko se mediji osredotočijo na temo in jo lansirajo v javnost. Medijski »vratarji« (*»gatekeepers«*) izbirajo novice, ki bodo uvrščene v programsko shemo, kar jim daje veliko moč, vključno s funkcijo spodbujanja³⁴, sporočanjem, kaj naj gledalci pričakujejo v zvezi z določenimi novicami. Moč medijev s tem močno naraste. Nauki za kampanjo so: potrebno je vplivanje na poročanje ter neplačana publiciteta oz. pojavljanje v novicah, ki jih prejemniki vidijo kot kredibilen vir informacij. Prepoznati je treba teme in vsebine, ki so volivcem pomembne ter izvajati »medijsko« politiko, ki odraža njihove skrbi. Potrebno je omejiti število tem, ki se sporočajo vzporedno, ker lahko javno zanimanje hkrati vzbudi le majhno število vsebin, mediji pa imajo omejen prostor za sporočanje (ibid., 75-81).

Teorija »uses-gratification« se osredotoča na javnost, ki naj bi medije izkoriščala za zadovoljitev osebnih potreb. Posamezniki iščejo medije za usmeritve glede glasovanja, za krepitev obstoječih stališč, za spremljanje dogajanja, za zadovoljitev potrebe po zabavi, za pomoč pri pridobivanju informacij za medosebne razgovore ter za osebno identifikacijo. Nauki: televizija je medij, ki najbolje zadovoljuje posameznikove potrebe, pri čemer so mlajši manj selektivni in bolj dovzetni za vplivanje. Politične kampanje se osredotočajo na interese in potrebe občinstva (ibid., 81-86).

³³ »agenda setting«.

³⁴ »news priming«.

Odnosne teorije: težiščna hipoteza je, da medij najbolj učinkuje prek psihološkega odnosa, ki se razvije med gledalci in medijsko osebnostjo (t.i. teorija prijateljstva); gledalci televizijske osebnosti gledajo kot nadomestne prijatelje (*»significant others«*), predvsem zaradi gledalčevega vtisa, da imajo skupne značilnosti. »Prijateljski« odnos vpliva na večjo gledanost in sprejemanje stališč medijske osebnosti (ibid., 86).

Teorija »vrzeli pri vplivanju« predvideva, da vpliv množičnih medijev proporcionalno ustreza izpostavljenosti sporočilom in poznavanju kandidata. Zmerni gledalci novic naj bi pogosteje menjali pripadnost in stališča. Vrzeli v informiranosti občinstva mediji pogosto povzročijo zaradi osredotočanja na kontroverznejsše vidike kampanj (ibid., 87).

7.2. PROFESIONALIZACIJA POLITIČNE KAMPANJE

Clintonova prva predsedniška kampanja (1992), katere štab so imenovali center za vojne operacije (*»War Room«*), je bila sestavljena iz ekipe strokovnjakov in raziskovalcev, ki so skrbeli za centralizirano vodenje kampanje, z izjemno hitrostjo reagirali na sporočila in omogočili fleksibilnost na taktični ravni.

Lekcije kampanje so bile prenesene na kampanje laburistov v Britaniji, najbolj profesionalno organizacijo v zgodovini britanskega strankarskega življenja (Richards 2001, 40-46). Komunikacijski center je bil osredotočen na enem mestu, kar je zagotovilo centraliziran in učinkovit pretok jasnih informacij in sporočil, z ustaljeno shemo usmerjanja in nadzora ter določenimi odgovornostmi in zadolžitvami. Centralizacija je bila zagotovljena tudi z množično distribucijo gradiv, rednim in izčrpnim obveščanjem lokalnih političnih izpostav prek vseh vrst medijev ter višjo stopnjo podpore in usmerjanja s strani centrale. Dick Morris je ocenil, da mora politik vzdrževati »stalno večino«, ki jo neprestano merijo sledilne javnomnenjske raziskave (*»tracking polls«*). Ko mu podpora pade pod 50%, tako Morris, je politik kot kandidat »funkcionalno poražen«³⁵. Gre predvsem za skrajnost ameriškega političnega prostora, ki lahko močno paralizira sposobnost liderjevega učinkovitega vladanja, saj lahko postane žrtev dnevnih javnomnenjskih zasukov (ibid.).

V času priprav na splošne volitve 1997 je bil Tony Blair izredno občutljiv na javno mnenje. Tesno ob sebi je imel svetovalca za javnomnenjske raziskave, Philipa Goulda. Čeprav se je Blair rad pohvalil, da je instinktiven politik, pa je realnost pokazala, da so bili njegovi instinkti ponavadi podkreppljeni z rezultati javnomnenjskih raziskav ali fokusnih skupin. Gould je imel tedenska srečanja z majhnimi skupinami neopredeljenih volivcev, da bi lahko

³⁵ Od tod Morrisov znameniti izrek, da je v ZDA vsak dan volilni dan.

izvedel, kako o političnem dogajanju razmišljajo »povprečni« ljudje (Rentoul 2002, 279). Kljub povečanju pomena tehnoloških in kvantitativnih segmentov političnega komuniciranja pa močan dejavnik še vedno ostaja neposredni stik z državljanom-volivcem.

Že Lincoln je redno namenjal čas obiskovalcem Bele hiše, ki so si zaželeli srečanja iz raznovrstnih razlogov, tudi zaradi želje po rokovanju, zaprosil za delo ali izraza podpore. Kljub nasprotovanju nekaterih sodelavcev, ki se jim je njegov čas zdel predragocen, si je predsednik vzel čas za srečanja, ki jih je imenoval «javnomnenjske kopeli». Menil je, da tako pridobi dragocene informacije glede mnenj običajnih ljudi o sebi in administraciji (Donald 1995, 391). Zavedal se je tudi pomena neločljive povezanosti med učinkovito strankarsko organizacijo in njenimi uspehi, že preden je postal predsednik. Lincoln je bil vedno močno vpleten v vse organizacijske segmente svojih političnih kampanj (Kerns-Goodwin 2006, 89).

7.3. UPRAVLJANJE MEDIJSKIH PODOB

Revolucionarna novost pri razvoju političnih kampanj je bil pojav 24-urnih novic, televizijskih in radijskih programov ter interneta, ki poročajo brez časovnega zamika. Zato politične stranke zaradi nepričakovanih zgodb, motečih dogodkov ali trenutnih spodrslijajev težko ohranjajo usklajeno sporočilo. Stranke so na novo realnost odgovorile s strateškim planiranjem, naglo odzivnostjo in usmerjenim sporočilom (Norris 1999, 10-11).

Začetek postmoderne komunikacijske kampanje so naznanili novi formati komuniciranja, ki so se začeli v predsedniški kampanji 1992 v ZDA. Pojavljanje na večernih zabavnih šovih, glasbenih kanalih, političnih radijskih oddajah in podobno, so začeli novo dobo političnega komuniciranja. Tehnike, ki so bile tradicionalno pojmovane kot del predvolilne kampanje, so postale tehnike v procesu vladanja, katerega nujna komponenta so postali politični svetovalci in medijski strategji. Javnomnenjske raziskave, fokusne skupine in medijske strategije, so postali del dnevnih aktivnosti izvoljenih politikov (Leigley 2004, 31). Zavedati se je treba, da posameznik ni pozoren le na vsebino političnega sporočila temveč tudi na medij, po katerem se sporočilo prenaša. Nastop na nočnem glasbenem šovu bo imel pozitiven vpliv predvsem na mlade. Pojavljanje v intervjujih in v pogovornih oddajah povečuje prepoznavnost kandidatov (Leigley 2004, 219). Kot odgovor na spremenjeno, dinamično medijsko realnost, se je razvilo več tipov upravljanja medijev s strani politike (McNair 1999, 128-152):

A. Medijsko upravljanje (ibid., 128 – 138): Organiziranje sporočil na osnovi potreb in zahtev sodobnih medijev (ekskluzivne informacije). Politiki imajo interes za pozitivno

poročanje, upravljanje medijskih vsebin in »psevdo-dogodke« (brez vsebine, cilj je medijska izpostavljenost). Cilj je zagotoviti vidnost politikov ali strank in pokritje njihovih pogledov na določene vsebine in probleme. Gre tudi za upravljanje javnih zadev³⁶, posredno manipuliranje z mediji in sporočanje lastnih sporočil. Tipični primeri so novinarske konference, javna soočenja in strankarske konvencije. Govori so napolnjeni s privlačnimi frazami (»*soundbites*«), ki so prilagojene za enostavno medijsko uporabo (30-sekundni do 2 minutni prispevki) na večernih novicah.

Temelj kampanje za vodjo laburistov v letu 1994 in splošne volilne kampanje v 1997 so bili mediji. Blair je v neformalnem pogovoru v času prve kampanje zatrdil: »Potrebno je razumeti, da so v tej kampanji edini upoštevanje vredni element mediji«. Več kot leto pred splošnimi volitvami 1997 se je vodstvo laburistov srečevalo na dnevnih sestankih medijskega odbora, katerih cilj je bilo upravljanje medijev (Rentoul 2002, 230, 268).

B. Upravljanje podob (»image-management«) (McNair 1999, 128, 140-141): na pomenu je poleg vsebine pridobil tudi način sporočanja. Vsebinske meje med kandidati se brišejo, pomembnejši postajajo imidž, podobe in stil kandidatov ter strank, ki so v funkciji njihovih ciljev. Politične platforme sodobnih strank in posameznikov postajajo vedno bolj podobne³⁷, zato sta osebnost in imidž postala kriterija in merilo kredibilnosti in drugačnosti.

C. Interno komuniciranje organizacije (»internal communications«): prenos, upravljanje, koordinacija in analiza notranjih informacij ter prilagajanje skladno s povratnimi informacijami iz volilnega telesa, s ciljem maksimiranja organizacijske učinkovitosti, katere pomanjkanje lahko pogubno vpliva na volilne izide (npr. koordinacija vsebin in tempiranja govorov, tiskovnih konferenc in različnih javnih nastopov). Številne neuspehe političnih strank lahko pripišemo neučinkovitemu internemu komuniciranju. Nekatere stranke so integrirale politiko (»politics«), politike (»policies«) in imidž v enotno orodje, ki se odraža tudi v organizaciji, v kateri moč pridobiva strateško komuniciranje (ibid., 129, 145-146).

D. Upravljanje informacij (»info-management«) (ibid., 129, 145): manipuliranje, selektivno informiranje in nadzor prenosa informacij iz vladnih in strankarskih organizacij v javno sfero.

E. Predsedniški in premierski odnosi z javnostmi: predsedniški in premierski odnosi z javnostmi so močna oblika vplivanja na medije. Uporabljene so številne metode; omogočanje dostopa do informacij, sporočanje stališč in odločitev. Dejavnost lahko postane center

³⁶ »issues management«.

³⁷ Govorimo tudi o pojavu t.i. »catch all parties«, strank, ki ciljajo na čimvečji delež volilcev.

upravljanja vladnega komuniciranja v skladu z interesi, tudi za obračunavanja znotraj vlade ali institucij (ibid., 151-153).

F. Politično oglaševanje in neplačljiva sporočila: šibkost oglaševanja je zaznava propagandnega namena s strani prejemnika, zato so učinki omejeni. Politiki so večji pomen začeli pripisovati tudi »neplačljivim« medijem. Dostop pa zahteva profesionalne strokovnjake za področje odnosov z javnostmi. Takšna neplačljiva sporočila niso zrežirana, zato so bolj verodostojna in legitimna, saj dajejo občutek večje avtentičnosti (McNair 1999, 125-126).

Nekateri medijski analitiki so smatrali format Kennedyevih tiskovnih konferenc »v živo« kot izjemno tveganje, kar predsednika ni prestrašilo. Dogodki so bili odlična priložnost za prikaz njegovih najboljših lastnosti: smisla za humor, intelektualnih sposobnosti in retoričnih spretnosti ter poznavanja vladnih zadev. Zaradi načina govora, izbire besed in samozavestne drže na konferencah, ki so mu ponudile priložnost za neposredno nagovarjanje državljanov, je deloval zelo kredibilno. 91% državljanov je njegove nastope ocenilo pozitivno. Zanimanje medijev in javnosti je bilo izjemno (Dallek 2003, 335-336). Nasploh je Kennedy postavil standarde na področju uporabe televizije in novinarskih konferenc v politične namene. Imel je tesne stike z novinarji in uredniki, ki so se počutili kot zaupniki. Večkrat je neposredno vplival na medijsko (ne)pokrivanje nekaterih perečih vprašanj (Freedman 2000, 6).

V času prvega mandata Blairrove vlade je bil dosežen izjemno močan nadzor na sporočili, saj je na vseh zasedanjih vlade sedel tudi najvišji predstavnik za odnose z mediji Alastair Campbell, ki je uradno verzijo dnevnega dogajanja posredoval medijem. Predstavitveni segment sporočanja je bil osrednjega pomena. Campbellov položaj je bil eden vodilnih v laburistični vladi, odnos s premierom pa izredno tesen. V memorandumu za vladno informacijsko službo je septembra 1997 zapisal, da morajo biti »štiri ključna strateška sporočila vpeta v vse vladne aktivnosti, in sicer: 1.) Na oblasti je sodobna vlada, 2.) Vlada izpolnjuje svoje obljube, 3.) Vladne politike so usmerjene na delovanje za dobrobit večine, 4.) Vlada zagotavlja novo smer za Veliko Britanijo« (Rentoul 2002, 395).

8. VEŠČINE KOMUNICIRANJA

Prepričevalno komuniciranje je povezovalno in strateško orodje pri delovanju in ustvarjanju vtisov o političnih liderjih. Ob nepoznavanju »zakonitosti« prepričevalnega procesa je nastop v politični areni nepredstavljen. Zaradi vse bolj skeptičnih volivcev, zasičenih medijev in močne konkurence, so politiki prisiljeni iskati nove načine komuniciranja. Raznolikost in številčnost medijev, podobnosti med stališči strank in neopredeljeni volivci predstavljajo nove izzive za prepričevalno komuniciranje. Zato v nadaljevanju podajam sistematičen in celovit pregled dejavnikov in procesov prepričevalnega komuniciranja, ki jih morajo politični liderji upoštevati. Pojasnil bom vlogo komunikacijskega konteksta in šumov. Vedeti je treba, da je za prepoznavno in konsistentno sporočilo, ki ga je potrebno ponavljati na vseh ravneh, ključna tudi organizacijska usklajenost političnih strank, kar bom pojasnil v poglavju o organizacijskih veščinah. Pogosta napaka je sočasno sporočanje različnih sporočil. Vtis neorganiziranosti lahko projecira podobo nesposobnosti. Prepričljivo komuniciranje z zunanjimi in notranjimi javnostmi je strateška sestavna političnega liderstva.

Prepričevanje se vedno odvija znotraj komunikacijskega procesa, ki ga lahko podrobneje razčlenimo na pet sestavin oziroma elementov: komunikator, sporočilo, kanal (medij), prejemnik (javnost) in komunikacijsko okolje (Ule in Kline 1996, 88). Pomemben del procesa je tudi komunikacijski šum ali motnja (George in Jones 2002, 436-441). Prepričevanje je namerno dejanje sporočanja in argumentiranja, katerega cilj je vplivati na prepričanja, stališča ali dejanja poslušalcev (Breaden 1996, 8). Vendar, tako Trenholmova (1989, 6), do sprememb pri prejemnikih lahko pride šele, ko pod vplivom prepričevalca spremenijo svoje *mišljenje*. Cialdini govori o šestih univerzalnih načelih vplivanja s prepričevanjem: recipročnost, konsistentnost, socialna veljavnost (potrditev), prijateljstvo (všečnost), avtoriteta in redkost (pomanjkanje) (Cialdini 2003, 513-514).

Pri političnem prepričevanju Perloff ocenjuje, da ni mogoče zgolj aplicirati teorij socialne psihologije. Politika po njegovem vključuje odnos med državljani in politiki, ki vsaj navidezno posameznika iz golega prejemnika sporočil spremeni v udeleženca demokratičnega posveta. Zgodovinski spomini in simboli, ki jih imajo ljudje o dogodkih in politikih, v procesu političnega prepričevanja igrajo pomembno vlogo, značilna pa je tudi posredniška vloga, ki ga zasedajo institucije, interesne skupine in elite, ki vplivajo na oblikovanje prepričevalnega komuniciranja. Ključni posrednik so seveda mediji (Dillard in Pfau 2002, 606-607). V nekaterih študijah je bilo ugotovljeno, da je odnos med političnim sporočilom in prejemniki mogoče obravnavati kot obliko retoričnega dialoga, kjer so ključni argumenti, ki

se pojavljajo kot značilnost sporočila in prejemnikovih miselnih procesov. Temeljna postavka namreč je, da je razmišljanje po svoji naravi retorično (Sears 2003, 224-225).

8.1. STRUKTURA PREPRIČEVALNEGA PROCESA

Za razumevanje prepričevalnega komunikacijskega procesa je potrebno upoštevati lastnosti komunikatorjev, sporočila, medijev, prejemnika, naravo stališč, komunikacijsko okolje ter interakcije med elementi komunikacijskega procesa (Ule in Kline 1996, 88).

8.1.1. ZNAČILNOSTI KOMUNIKATORJA

Komunikator je oseba, skupina ali organizacija, ki izvaja komunikacijski vpliv na prejemnike informacij. Hovland je posebej izpostavil njegove komunikacijske značilnosti, ki bistveno vplivajo na odziv javnosti: verodostojnost, privlačnost, izražanje namer in socialno moč (ibid., 88-89).

8.1.1.1. VERODOSTOJNOST

Kredibilnost je subjektivna zaznava prejemnika o strokovnosti in zanesljivosti vira informacij, ki lahko močno poveča prepričljivost komuniciranja. Kredibilnost vira je ključna sestavina prepričevanja (Sears 2003, 377). Večina modelov prepričevalnega komuniciranja navaja dva osnovna načina za doseganje ali povečanje verodostojnosti: strokovnost in zanesljivost, da se komunikator izkaže kot vreden zaupanja. Nekateri avtorji dodajajo še tretjo lastnost, dinamičnost komunikatorja (Ule in Kline 1996, 90-91). Hovland glede kredibilnosti navaja nekaj zanimivih eksperimentalnih ugotovitev: zelo kredibilni viri imajo precej večji takojšnji učinek na mnenja; razlike v verodostojnosti vira imajo vpliv na motivacijo občinstva za sprejem posredovanih informacij; pozitiven učinek zelo verodostojnih virov in negativen učinek neverodostojnih virov po nekaj časa izgine (*»sleeper effect«*), zato je potrebno prepričevanje *obnavljati* (Splichal 1999, 110).

Etični vidik prepričevalnega komuniciranja (Breaden 1996, 73-74): Jaksa in Pritchard v kontekstu kredibilnosti govorita tudi o s strani javnosti pričakovanih pravih vedenja, kamor spada tudi relevantnost ponujenih informacij, seznanitev z možnimi alternativami in spoštovanje sposobnosti občinstva, da sprejme racionalno in pravočasno odločitev. S tem komunikator lahko zagotovi ozračje zaupanja.

Cialdini pa govori o pomenu kredibilnosti v okviru že omenjenega načela avtoritete, ki je močan vir vplivanja še iz otroštva. Včasih so že najmanjši simboli avtoritete (uniforme, nazivi) dovolj za aktiviranje avtomatske ustrežljivosti. Zanimivi so eksperimenti s prečkanjem

prehoda za pešce ob rdeči luči na semaforju. Ko ga je prečkal pešec v poslovni obleki, mu je sledilo trikrat več ljudi, kot takrat, ko ga je prečkal nekdo, ki je bil oblečen neformalno. Kredibilnost vzpodbujata ekspertno znanje in zanesljivost. Ekspertna mnenja so pomembna pri spreminjanju mnenja množic. Nastop eksperta na TV lahko povzroči do 4% spremembo v javnomnenjski podpori. Znanje morata spremljati pristnost in nepristranskost (Cialdini 2002, 520-524).

Strokovnost

Najpomembnejši dejavnik, ki povečuje vtis o komunikatorjevi strokovnosti, je strokovna avtoriteta, ki ima formalno in vsebinsko plat. Formalno plat sestavljajo strokovni nazivi in položaj, vsebinsko plat pa iznajdljivost pri reševanju problemov, strokovno podprta razlaga, zmerna in primerna uporaba strokovnih izrazov, nepristranskost v ocenah in prikazovanju problema ter uporaba relevantnih virov informacij. Vtis strokovnosti je okrepljen, ko ga spremljajo podporni dejavniki, kot sta fizična privlačnost ali socialni položaj (Ule in Kline 1996, 92). Zanimiva izjema glede večje verodostojnosti strokovnjakov nad nestrokovnjaki je t.i. načelo »*pratfall*«, po katerem je za strokovnjaka slabo, če deluje preveč popolno, nedostopno in oddaljeno. Pomembno je namreč tudi, da ga ljudje lažje sprejmejo kot »enega izmed njih«, če vedo za kakšno od njegovih »človeških napak«, ki pa seveda ne sme biti prevelika. Ljudje se s takim človekom veliko lažje identificirajo (ibid.).

Zaupanje

Vsak strokovnjak ne vzbuja zaupanja. Dejavniki, ki lahko odločilno vplivajo na zaupanje v komunikatorja, so neverbalna sporočila (npr. drža rok, obrazne geste), ki izražajo pristnost, samozavest in predanost pri nastopanju ter dosledno in argumentirano zagovarjanje svojih stališč, četudi o nepopularnih vsebinah.

Zaupanje je tudi čustveno stanje, ki se povezuje z različnimi značilnostmi komunikatorja: zanesljivostjo, strokovnostjo, pravičnostjo, prijaznostjo. Raziskave so pokazale, da je zaupanje odvisno tudi od socialnih lastnosti komunikatorja. Ljudje bolj zaupajo osebam iste socialne skupine, še posebej če je ta referenčna (Ule in Kline 1996, 93).

Dinamičnost

Dinamičnost pomeni zagretost za problem ter stil sporočanja in nastopanja. Tako na primer lahko bolj dinamičen in samozavesten nastop vzbuja več zaupanja, kot dolgočasen in pasiven nastop, vendar le v pravih odmerkih in brez pretiravanja (Ule in Kline 1996, 91).

Mediji so spremenili naravo političnega govorništva v smeri bolj neformalnega in pogovornega stila. Politika je postala »personificirana«, zaradi tega forma pogosto postane pomembnejša od vsebine. Politika v sodobnih zahodnih demokracijah je postala manj ideološko razdeljena, ker pa so politična vprašanja lahko izredno kompleksna, volivci iščejo značajске voditelje, ki jim lahko zaupajo. Ker so volivci postali zelo večči pri ocenjevanju značaja politikov s pomočjo opazovanja njihovih televizijskih nastopov, smo pogosto tudi priče »retoriki podob«.

8.1.1.2. PRIVLAČNOST

Privlačnost je dejavnik, ki pri prejemnikih poveča pozornost in možnost za sprejemanje sporočila. Izjeme so odvisne od konteksta, na primer v primeru t.i. natančnejšega pregleda (»closer scrutiny«), do katerega pride, ko povečana pozornost javnosti lahko privede do zmanjšane pripravljenosti za spremembo stališč, še posebej, ko so sporočila slabo sestavljena in argumentirana (Ule in Kline 1996, 93-95). Cialdini kot temeljno načelo vplivanja izpostavi prijateljstvo in všečnost, saj najlažje ustrezemo tistim, ki jih poznamo.

Prejemniki s potrebo po identificiranju bodo pozorni predvsem na privlačne komunikatorje z naslednjimi značilnostmi: poznanost, fizična privlačnost, socialna poplačila in privlačnost ter podobnost (Trenholm 1989, 183).

Poznanost

Raziskave kažejo, da so poznani dražljaji bolj pozitivno ovrednoteni in vplivni, kot nepoznani. Domneva »gole izpostavljenosti« Roberta Zajonca predvideva, da je »že zgolj ponovljena izpostavljenost dražljaju zadosten pogoj za povečanje njegove privlačnosti«. Več kot nečesa vidimo ali slišimo, bolj privlačno se nam lahko zdi, tudi, ko je bila prvotna reakcija nenaklonjenost (Trenholm 1989, 188). Kline ocenjuje, da je 30% ugleda podjetij povezanega z njihovo prepoznavnostjo. Ugled pa nosi s seboj še »nevarnost«, da javnost npr. od uglednega podjetja tudi več pričakuje, in sicer kakovostne izdelke in storitve (v Mlakar 2001).

Fizična privlačnost

Ljudje fizično privlačnim osebam pogosto pripisujemo tudi druge pozitivne lastnosti, kar imenujemo »halo efekt«, napako v socialni zaznavi (Ule in Kline 1996, 97). Privlačni posamezniki so bolj prepričljivi in lažje dosegajo strinjanje v skupini. To velja za fizično privlačne, kakor tudi talentirane, prijazne, poštene in inteligentne posameznike.

Socialna poplačila in privlačnost

Osebe s povprečno fizično privlačnostjo, ki so prijetne, zabavne in ustrežljive, torej pregovorno »dobre osebe«, ki razpolagajo s socialnimi poplačili, so sogovornikom privlačne. Raziskave kažejo, da nam je oseba toliko bolj privlačna, kolikor bolj se zdi, da smo mi všeč njej. Pojasnilo za to lahko iščemo v splošni težnji ljudi po recipročnosti v odnosih z drugimi (Trenholm 1989, 189). Všečnost in pozitiven odnos povečuje tudi dajanje komplimentov, ne glede na avtentičnost ter sodelovanje pri skupnih ciljih (Cialdini 2002, 532-534).

Podobnost

Ljudi bolj privlačijo tisti, ki so jim v določenih pogledih podobni, še zlasti glede stališč (Ule in Kline 1996, 97). Razlog za to je večja predvidljivost in nadzor v interakciji ter obojestransko zadovoljstvo pri skupnih aktivnostih. Načini za povečanje zaznave podobnosti: oblačenje, obnašanje, način govora, podobne izkušnje in stališča (Trenholm 1989, 190-191). Učinkovito politično prepričevanje je mogoče le prek identificiranja z lastnostmi in vrednotami prejemnikov, zato je identificiranje ključni retorični koncept. Retorično upravljanje kontekstov identificiranja pa je element, ki se veže na občutek pripadnosti posameznika skupini, vključno s sprejemanjem njenih norm in vrednot. Z retoričnim identificiranjem s skupino si politiki lahko pridobijo naklonjenost njenih članov, zato v retoriki pogosto uporabljajo fraze, kot so »mi« ali »oni« (Sears 2003, 233-243).

8.1.1.3. IZRAŽANJE NAMER

Pri izražanju namer je zanimivo, da *vnaprejšnje opozarjanje o komunikatorjevi prepričevalni nameri* lahko zmanjša vpliv njegovih sporočil³⁸. V primeru moči in privlačnosti komunikatorja ter relevantnosti sporočil za prejemnike, pa lahko izražena namera privede do pričakovanih sprememb (Trenholm 1989, 187).

O komunikatorju, ki ne izraža svojih namer, si javnost ne more ustvariti pravega mnenja in je lahko neprepričljiv. Pri izražanju namer je potrebno najti »pravo mero«; učinkovito je izražanje bolj splošnih namer, ki niso osebno ali strankarsko motivirane, temveč predstavljene kot objektivna dejstva. Na javnost, ki je na začetku nevtralna ali celo negativno razpoložena do komunikatorja, bo informacija o njegovih namerah delovala negativno, vnaprej naklonjena pa bi mu prikrivanje njegovih namer lahko celo zamerila (Ule in Kline 1996, 98-99). Ključen je torej pomen konteksta, še posebej v politiki, kjer liderji nagovarjajo različne javnosti.

³⁸ Zaradi nezaupanja do ljudi s prepričevalnimi nameni, ki bi lahko ogrozili že obstoječa prepričanja.

8.1.1.4. SOCIALNA MOČ

Glavni dejavniki socialne moči, ki je glede na upoštevanje lahko relativna in začasna, so moč nagrajevanja in kaznovanja (manj uspešna od prve), moč referenčnih oseb (temelji na privlačnosti in identifikaciji), strokovna moč (zaupanje strokovnjakom) in legitimna moč (moč družbeno pooblaščenih oseb) (Ule 1992, 270-274).

8.1.2. VPLIV SPOROČILA

Sporočilo lahko na prejemnike vpliva na mnogo načinov, ki jih lahko logično uvrstimo v tri kategorije. Prva je vsebinska plat sporočila, drugi dve pa sta organiziranost sporočila in stil sporočanja. V tem segmentu prehajamo na retorične sposobnosti, ki so za politične liderje še posebej dragocene kot del celostnega upravljanja z vtisi.

Kennedyeve retorične sposobnosti, pri katerih je bila kritičnega pomena pomoč pisca govorov Theodora Sorensona, so transformirale njegovo tesno volilno zmago v najvišjo povprečno javnomnenjsko podporo katerega koli predsednika ZDA v 20. stoletju. Na volitvah je prejel 49.9% glasov, v prvi javnomnenjski anketi pa ga je pozitivno ocenilo 72% vprašanih, kar je bila njegova najmanjša podpora v letu 1961, najvišja pa 83%. K temu je največ pripomogla spretna izraba medijev (Greenstein 2004, 69).

8.1.2.1. VSEBINSKA PLAT SPOROČILA

Apeli so deli sporočila, s katerimi komunikator javnost nagovarja k določenemu ravnanju, ločimo pa logične, emocionalne in motivacijske apele, ki se lahko pojavljajo hkrati. Politično komuniciranje zlasti v času predvolinjskih kampanj je polno tovrstnih primerov.

Logični apeli

Prejemnikom omogočajo racionalno in logično presojanje sporočila in odločanje. Ljudje verjamejo logičnim argumentom. Razlikujemo štiri vrste logičnega argumentiranja (v Trenholm 1989, 231-235): glede na vzroke (zadevo Y je povzročila zadeva X), s posploševanjem (problem reprezentativnosti in velikosti vzorca), z analogijo (sklepanje na podlagi podobnosti) in z učinki znakov (asociacije - prisotnost pojava X naj bi dokazovala tudi prisotnost pojava Y). Po Toulminu, ki je sistematično analiziral prepričevalne argumente, bi moral dober komunikator jasno izrečeno trditev dodatno podkrepiti z relevantnimi informacijami, poleg tega pa podati še jamstvo, da navedene informacije resnično podpirajo njegovo trditev. Ko jamstvo ni dovolj očitno, mora podpreti še samo jamstvo (ibid., 236-237).

Emocionalni apeli

Temeljijo na neracionalnih predpostavkah, njihov namen pa je pri prejemnikih vzbuditi čustvene odzive. Čustveni apeli ne zagotavljajo konstantnih in dolgotrajnih učinkov, lahko pa pustijo močne vtise in vplivajo na takojšnje obnašanje.

Če čustveni apeli sovpadajo z enostavnim, ponavljajočim sporočilom, lahko vplivajo na dolgoročno obnašanje prejemnikov (Trenholm 1989, 238). Apeli strahu so lahko močan dejavnik prepričevanja, vendar pogosto privedejo do odklonitve ali izogibanja v odnosu prejemnika do komunikatorja. Strah predvsem izzove prejemnika, prepriča pa ga šele predlog, kako se nevarnosti izogniti. Bettinghous in Cody navajata pet pravil za uporabo apelov strahu: najprej morajo utemeljiti obstoj grožnje, prepričati prejemnike, da ogroža tudi njih, in hkrati ponuditi zagotovila, da bo s predlaganim ravnanjem grožnja izničena. Predlagano ravnanje ne sme pomeniti pretiranega navora in stroškov, hkrati pa mora vsebovati zagotovilo, da ga je mogoče uresničiti (v Trenholm 1989, 237-238). Tudi Hovland poudarja, da morajo učinkoviti apeli strahu vsebovati ustrezno »pomiritev« (v Splichal 1999, 111).

Motivacijski apeli

Po Uletovi in Klinetu (1996) so motivacijski apeli v tesni povezanosti z emocionalnimi apeli, ker sporočilo lahko izzove različne želje in potrebe prejemnika. Motivacija pa usmerja delovanje v smeri zadovoljevanja potreb. Ker so pri motiviranju ključnega pomena človeške potrebe, je treba najprej spoznati njihovo delovanje. Strukturo človeških potreb sistematično obravnava hierarhična lestvica potreb Abrahama Maslowa. Človeške potrebe je uvrstil v pet medsebojno povezanih kategorij, od najnižje do najvišje, pri čemer je potrebno, da so najprej zadovoljene nižje in šele na osnovi tega se lahko aktivirajo višje potrebe.

Kategorije potreb so (v Trenholm 1989, 239-240): fiziološke, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, po samospoštovanju ter po samoaktualizaciji.

Naloga verodostojnih političnih liderjev je dobro poznati probleme, potrebe in želje državljanov ali volivcev ter na tej podlagi ustvarjati sporočila ali komunikacijsko strategijo. Pri tem si morajo pomagati s sistematičnim raziskovanjem javnosti (Ule in Kline 1996, 112).

8.1.2.2. ORGANIZIRANOST SPOROČILA

Oblikovanju prepričevalne strategije sledi organiziranje elementov sporočila na več načinov: poudarjanje zaključkov (bolj prepričljiva je lahko posredna sugestija, ker prejemniku daje občutek avtonomnosti), eno ali dvostranskost sporočil (argumenti za in proti) in postavljanje argumentov (predstavitev argumentov na koncu je učinkovitejše pri manj zainteresirani, na

začetku pa pri bolj zainteresirani javnosti). Ponavljanje argumentov je lahko dobro, če ni pretirano (Trenholm 1989, 241-243). Po Hovlandu predstavitev argumentov za in proti poslušalca pripravi na neupoštevanje nasprotnih argumentov in ga vodi k priporočenemu mnenju (ponujena mu je vnaprejšnja osnova za »odpornost« do nasprotnih argumentov). Pomembno je tudi občinstvo predhodno obvestiti o možnosti neuspeha, kar zmanjša morebitno kasnejšo frustracijo pri prejemnikih (v Splichal 1999, 114).

8.1.2.3. STIL SPOROČANJA

Stil sporočanja ima več dejavnikov, ki lahko povečujejo kredibilnost in privlačnost komunikatorja. Med njimi so pomembni: govorna neposrednost (umik pregrade med komunikatorjem in prejemnikom, npr. z uporabo »bom« namesto »moram« ali »mi« namesto »vi«), jezikovna intenzivnost (zagretost za govorno vsebino, čustveni naboj) ter govorne in vizualne podobe (živopisne besede, očarljive prisposodbe...) (Trenholm 1989, 243-248). K različnim sporočilnim pomenom pripomore tudi neverbalno komuniciranje, katerega elementi so: pogled, izraz obraza, geste, drža telesa, bližina, dotikanje (Rus 1994, 256).

Operacija *Torch*, izkrcanje anglo-ameriških sil v Alžiriji in Maroku, 8. novembra 1942, je bila prva bitka, ki jo je general Eisenhower vodil kot poveljnik zavezniških sil v Evropi. Pred izkrcanjem je na lastni koži doživel pritiske liderstva. Ugotovil je, da ima lider dolžnost motiviranja sebe in podrejenih ter da sta optimizem in pesimizem nalezljiva. Zato se je odločil, da bodo njegovi javni nastopi odražali vedrost in prepričanje v zmago. Prizadeval si je z nasmehom na ustih srečati s čimveč vojaki in častniki ter jim nameniti vzpodbudno besedo in iskreno zanimanje za njihove težave. »Recept« nasmeha in neposrednega nagovarjanja je uporabljal tudi kot predsednik ZDA (Greenstein 2004, 49-50).

8.1.3. KANAL SPOROČANJA

Kanal je medij, po katerem sporočilo potuje od komunikatorja k prejemniku. Po najširši razvrstitvi kanale delimo na osebne in neosebne (množični mediji), glede na vrsto stika in komuniciranja med sporočevalcem in prejemnikom. Kanali osebnega socialnega komuniciranja so lahko prijatelji, sodelavci ali člani družine; pri vseh prihaja do širjenja sporočil od ust do ust, ki je pogosto močan in pomemben vir informacij (Ule in Kline 1996, 66-67). Ključni vpliv pri zagotavljanju učinkovitosti komuniciranja ima lahko izbira medija.

8.1.4. JAVNOST

Jürgen Habermas je kot elementarno celico javnosti opredelil epizodične interakcije. Vsako odprto epizodično medosebno oz. skupinsko komuniciranje, ki je usmerjeno v sporazumevanje, že ustvarja javnost. Habermas je menil, da je temelj vsake interakcije medosebno komuniciranje. Neformalne, majhne skupinske tvorbe, so tudi temelj razmišljanja o družbi in oblikovanja mnenja o političnih in drugih vprašanjih. Volilne raziskave so odkrile številne prednosti osebnih odnosov in ugotovile, da so potencialno vplivnejši kot množični mediji. Predvsem pa se ljudje začnejo odzivati tedaj, ko se vprašanja nanašajo na njihove osebne interese (v Vreg 2000, 24-27).

8.1.4.1. NAČINI PREPRIČEVANJA

Velik interes prejemnika za komuniciranje običajno zmanjša njegovo zaznavo razlik v stališčih s komunikatorjem (Ule in Kline 1996, 113), zato je zelo pomembno, da prepričevalec v prejemniku čimprej vzbudi interes za sprejemanje sporočila.

Ločimo dve glavni poti prepričevanja: centralno in periferno. Kadar se prejemniku vsebina zdi pomembna, bo nanjo bolj pozoren. Na tem temelji centralna pot, ki se naslanja predvsem na utemeljeno argumentiranje in dejstva. Periferna pot poudarja obliko in signale, ki spodbujajo sprejemanje brez večjega razmisleka (čustveni apeli) (Aronson 1999, 72-73).

Stopnje v procesu prepričevanja prejemnika so: mora priti v stik s sporočilom in postati pozoren nanj, sporočilo ga mora zainteresirati, mora pa ga tudi razumeti. Sporočilo mora vzbuditi spoznavne procese (miselna predelava sporočila), strinjati se mora z njegovo vsebino, ohraniti ga mora v spominu in ga ponovno priklicati. Na osnovi sporočila mora sprejeti določene odločitve, storiti dejanja, na katera ga sporočilo navaja in novo prepričanje konsolidirati med ostala prepričanja (Ule in Kline 1996, 114).

Ozreti se je potrebno še na teoretične podlage javnega mnenja in prepričevanja. Pomemben prispevek za razumevanje dinamike javnega mnenja nudi model Milтона Lodgeja, ki temelji na *teoriji »on-line« predelave informacij* v kognitivnih procesih. Večina državljanov si sproti ustvarja vtise o politikih. Vsak del politične kampanje je takoj ovrednoten in integriran v obstoječo predstavo o kandidatu v delovnem spominu posameznika. Nova skupna ocena pa se prestavi v dolgoročni spomin (v Sears 2003, 371-373).

8.1.4.2. TEORETIČNE PODLAGE PROCESA PREPRIČEVANJA

Po Festingerjevi teoriji **kognitivne disonance** posameznik teži h kognitivni usklajenosti (konsonanci) prepričanj, stališč in delovanja. Morebitno nekonsistentnost občuti kot neprijetnost, ki jo skuša odpraviti (popraviti) z ustreznim (pre)oblikovanjem stališč. Prepričevalec zato pri posamezniku pogosto poskuša vzpostaviti disonanco (neuskklajenost), svoja stališča pa ponuditi kot rešitev (Ule in Kline 1996, 176-177). Zanimiva je tudi teorija upravljanja z vtisi, ki predvideva, da sprememba v obnašanju ni posledica izkušnje disonance, temveč težnje, da bi posameznik v družbi *de loval* konsistentno (Leary 1996, 71-73).

Tudi Cialdini (2002, 524-529) poudarja načelo družbene konsistentnosti kot glavni motivacijski dejavnik pri obnašanju posameznika. Ljudje nasprotujejo spremembam pri stvareh, ki so jim močno predani. Učinkovita metoda prepričevanja je »etiketiranje« (»*labeling*«) – označevanje z lastnostmi, ki se jih pri nekom želi vzbuditi. To povzroča pri posamezniku težnjo po delovanju v skladu s takšno etiketo. Raziskave navad, stališč, preferenc in vrednot ciljne publike raziskovalcem pomagajo, da prilagodijo proizvod, sporočilo ali storitev v privlačno in konsistentno z željami in obveznostmi ciljne javnosti.

8.1.4.3. DEJAVNIKI PREPRIČLJIVOSTI

McGuire navaja naslednje pomembne osebne dejavnike prepričljivosti: inteligentnost (bolj inteligentni so zaradi kritičnosti manj podvrženi vplivom, pri zapletenih sporočilih pa zaradi večjega razumevanja lahko lažje padejo pod vpliv), samospoštovanje (stopnja lahkovernosti, konformnosti in prepričevalnosti), starost (mlajši so bolj sugestibilni), spol (ženske se bolj ravnaajo po vzorih in družbenih apelih, moški pa po pravilih), dogmatizem (vpliv tradicionalnih vrednot) in avtoritarnost (na avtoritarne osebnosti najbolj vplivajo ekspertnost in socialna moč komunikatorja) (v Ule in Kline 1996, 115-117).

Hovland in sodelavci pa so z raziskavami prišli do treh vrst domnev, ki pri prejemnikih povečujejo ali zmanjšujejo motivacijo za sprejem: domneve o zmotnosti (stopnja resničnosti sporočenega), domneva o manipulativnem namenu (pristranskost sporočevalca) in domneve o družbenem zanikanju zaradi odklonilnega mnenja (podreditev skupinskim normam zaradi družbenih nagrad) (v Splichal 1999, 127-133).

Dodobra analizirano prvo televizijsko soočenje med predsedniškima kandidatom Kennedyem in Nixonom je še danes šolski primer učinkov vizualnega vidika političnega sporočanja. Velika razlika med tekmece se je pokazala že v uvodnem (in zaključnem) nagovoru, kjer je Kennedy neposredno nagovoril ameriško ljudstvo oziroma gledalce, Nixon pa se je odločil za prikaz kontrastov med kandidatom. Razlika je bila očitna, zato je Kennedy deloval kot voditelj, ki se namerava soočiti z najbolj perečimi državnimi problemi, Nixon pa kot nekdo, ki želi le pridobiti prednost pred nasprotnikom. Slednji je deloval manj državniško, kljub številnejšim izkušnjam. Kennedyev pristop je deloval sproščeno in spontano, Nixonov pa jedko, napeto in včasih celo boječe. Zanimivo je, da so radijski poslušalci v večini ocenili Nixona kot bolj prepričljivega, televizijski pa ravno obratno, kar priča o odločilnem pomenu vizualnih zaznav (Dallek 2003, 285-286).

8.1.4.4. AKTIVNI PREJEMNIK

Šele posameznik, ki že pred sprejemom sporočila išče zadovoljitev potreb v smeri, ki jo ponuja sporočilo, postane aktivni prejemnik takega sporočila. Prejemnik pri sprejemanju izhaja iz predhodnih motivacij, stališč, norm in išče poti do določenih zadovoljitev. Zato išče predvsem tiste medije, ki mu dejansko lahko nudijo relevantne informacije o poteh in načinih za zadovoljevanje njegovih želja (Ule in Kline 1996, 117-118).

8.1.4.5. STALIŠČA

Stališča so ključna za izoblikovanje predstav o nas samih in pri socialni konstrukciji sveta. Njihova sprememba vodi v spremembe obnašanja (Ule 1992, 92-93). Triandis stališča opredeljuje kot konsistentnost (mišljenja, čustvovanja, obnašanja) reakcij v socialnih situacijah. Pri tem govorimo o treh povezanih komponentah: kognitivni (»urejanje sveta« s pomočjo prepričanj in družbenih zaznav), emotivni (vrednotenje socialnih situacij in objektov) in vedenjski (reagiranje v zvezi s situacijami ali objekti) (v Rus 1994, 33-51).

Na oblikovanje stališč najbolj vplivajo: skupinska pripadnost (vpliv primarnih in referenčnih skupin), informacije in znanje (različni viri informacij) ter osebne lastnosti in značilnosti (izkušnje, trenutne potrebe in motivacija) (Ule 1992, 105-107).

Sherif meni, da je stališče, ki je povezano z večjim številom drugih stališč, bolj odporno na spremembe. Poskus spremembe bi lahko izzval »bumerang efekt«, obratni učinek, s katerim bi se povečala intenzivnost stališča. Posameznik želi obdržati stališča, ki so del ohranjanja centralnih lastnosti njegove samopodobe (v Ule 1992, 107-108).

Za boljše razumevanje je potrebno razumeti tudi pojme, ki so sorodni stališčem. To so: prepričanja (zasnovano le na kognitivni, stališča pa tudi na čustveni in dinamični ravni), mnenja (bolj specifična in lažje spremenljiva kot stališča) in vrednote (splošnejše od stališč, so lahko tudi njihov izvor) (Ule in Kline 1996, 172-173).

Denton in Woodward ugotavljata, da državljani dojemajo in ocenjujejo predsednika ZDA tudi kot osebnost, ne le po njegovih politikah. Politiki volivce prepričujejo tudi o novih načinih gledanja na določene probleme. Ob prejetju političnega sporočila posameznik oblikuje subjektivne predstave situacij, ki jih opisuje sporočilo. Te predstave o sporočilu pa se navežejo na posameznikov kognitivni sistem, katerega osrednji segment so vrednote (Denton in Holloway 2003, 28 – 31). Na tej povezavi je temeljilo Clintonovo pozicioniranje v drugem predsedniškem mandatu. Svetovalci so mu zaradi pomanjkanja podpore svetovali, naj se premakne na »vitalni« center, kjer bi liberalne vrednote povezal s konservativnimi v t.i. strategiji triangulacije vrednot. Osredotočil se je na skupne imenovalce, na primer na ekonomijo, in ne na ideološko ločevalne teme, kot v prvem mandatu. Tako je s povezavo in zagovorom pomembnih vrednot za večino Američanov premagal tudi napade na svojo osebnost in značaj, ki so tako dobili simboliko napadov na vrednote večine (ibid.).

Prejemnik razvija stališča do predmetov in okoliščin predvsem pod naslednjimi pogoji: prilagajanje (uravnoteženje stališč z dejanskimi razmerami, npr. ugodna prva izkušnja s sporočilom), samoobramba (poseganje po sporočilih, ki utrjujejo samopodobo), izražanje centralnih vrednot (njihovo izražanje z načinom delovanja) ter ocenjevanje in spoznavanje (stališča pomagajo organizirati kaotičnost sveta, ki nas obkroža) (Ule in Kline 1996, 178). Nekonsistentnost stališč občutimo kot moteče stanje, ki ga poskušamo odpraviti s prilagajanjem stališča drugim stališčem, s čimer ohranjamo konsistentnost celote.

8.1.5. OKOLJE – KONTEKST KOMUNICIRANJA

Pogosto so prepričevalni učinki okolja na prejemnike sporočil zanemarjeni. Eden od načinov ustvarjanja takšnih učinkov je izpolnitev prejemnikovih pričakovanj glede fizičnega izgleda komunikacijskega okolja. Drugi način je nagrajevanje z okoljem (privlačnost in prijetnost kot pozitivna vzpodbuda). K prepričevanju lahko pripomore tudi vzpodbujanje predelave sporočil s pomočjo vizualnih pripomočkov (povečanje dojetja in ohranitve s poudarjanjem in povzemanjem glavnih sporočil). Pomembna načina za povečanje prepričevalnih učinkov sta še vzpodbujanje samoprepričevanja in poudarjanje skupinske identitete. Prvi način z

omogočanjem aktivne participacije v situacijah vzpodbuja prejemnike k »preizkušanju« različnih vrst obnašanja, drugi način pa krepi prepričevanje s pomočjo simbolike skupinske pripadnosti (Trenholm 1989, 174-175).

Norma reciprocitete zavezuje posameznika, da povrne od drugih prejeta uslugo ali pomoč. Unikatna strategija vplivanja je t.i. »recipročna koncesija« (popuščanje). Prosilec začne z veliko prošnjo, ki ga, ko je zavrnjena, postavi v prednostni položaj. Ob skromnejšem zaprosilu bo prav zaradi prvotne zavrnitve najverjetneje uslišan (Cialdini 2002, 514-515).

Temeljni princip družbenega razmišljanja je relativnost. Način razmišljanja o nekom ali nečem je odvisen od spremljajočega konteksta. Primeri, ki jih navaja Aronson (1999), so: napaka kontrasta (ob primerjavi objekta A s podobnim, a ne tako dobrim ali lepim objektom B, bo prvi ocenjen kot boljši in lepši, kot bi bil sam za sebe), dostopnost (množični mediji z načenjanjem določenih tem »ustvarjajo« dostopnost in javnosti »določajo« udarne teme, oziroma sporočajo, o čemer naj se razmišlja), oblikovanje odločitve (vprašanje ali je problem predstavljen tako, da prejemniku pomeni alternativo med »pridobitvijo« ali »izgubo«, ki se ji ljudje praviloma izogibajo), učinek primarnosti (informacije o neki osebi, ki jih izvemo najprej, imajo odločilen pomen pri vrednotenju te osebe), količina informacij (navajanje nepomembne oslabi vtis relevantne informacije) (Aronson 1999, 121-134).

Cialdini govori o načelu redkosti ali pomanjkanja. Predmeti in priložnosti postanejo bolj privlačni, če jih je malo. Načelo pomanjkanja napaja tudi človekovo željo po ohranjanju svobodne izbire. Ko je ta svoboda omejena ali ogrožena, potreba po njeni ohranitvi še krepi željo po možnosti izbire. Dejavnik motivacije je tekmovanje za omejene resurse, omejen dostop do informacij pa jih naredi še bolj zaželene in vplivne. Poleg tega je močnejši motivacijski dejavnik apeliranje na izgubo nečesa dragocenega, kot pa podobno močno apeliranje na koristi (Cialdini 2002, 518-520).

8.2. ZAKLJUČEK

Raziskave v ZDA kažejo, da voditelji na vseh ravneh organizacije porabijo 85% svojega časa za komuniciranje. Sporočanje idej, prepričevanje ljudi, pogajanja in motiviranje, so vse aktivnosti prepričevalnega komuniciranja (Godefroy 1998, 2-3, 89-90).

Zaradi izjemnega pomena prepričevalnega komuniciranja pa je potrebno biti pozoren na dejavnike, zaradi katerih prihaja do nesporazumov v komuniciranju. Izstopajo predvsem trije izvori nesporazumov: razlika v denotativnem (tisto, kar beseda dejansko označuje) in konotativnem (vrednostni sistem kulture ali osebe, ki uporablja besedo) pomenu iste besede,

sociokulturne razlike med udeleženci komuniciranja in zanemarjanje konteksta, v katerem se pojavljajo določene izjave (Rus 1994, 245).

Dejavniki uspešnega komuniciranja³⁹ so: verodostojnost komunikatorja, kontekst, vsebina (prejemnik ji daje določen pomen), jasnost (tudi preprostost sporočila), konsistentnost, uporaba ustreznih kanalov in upoštevanje različnih javnosti (ibid., 246-247).

Učinkov prepričevalnega komuniciranja nikakor ni mogoče v celoti napovedati vnaprej, kljub močni napovedovalni vrednosti številnih, z eksperimenti podkrepljenih »zakonitosti« v procesu komuniciranja. Ker imamo sploh v politiki opravka s pregovorno nepredvidljivim človeškim dejavnikom, lahko ugotovimo, da je prepričevalno politično komuniciranje dinamičen, stalno spreminjajoč in kontekstualno pogojen proces, ki zahteva poglobljeno in kontinuirano preučevanje lastnosti, interesov in ciljev volivcev.

V nadaljevanju bom posebej izpostavil ključni pomen izgradnje in ohranjanja odnosov za uspeh političnih liderjev. Menim, da gre za ključno sestavino liderstva, hkrati pa je izgradnja dolgoročnih odnosov pogosto pogoj za doseganje političnih ciljev. Pri političnem liderstvu se je še posebej potrebno osredotočiti na odnose z notranjimi javnostmi v lastni organizaciji (politične stranke, parlament, vlada...) in zunanji javnostmi (deli širše javnosti, odnosi z drugimi političnimi subjekti...). Odnosi morajo biti avtentični in dvosmerni ter grajeni na dolgi rok, saj zlasti v času izzivov predstavljajo eno od najbolj donosnih investicij za politične liderje.

9. ODNOSNE SPRETNOSTI

Menim, da so odnosne spretnosti ali sposobnost upravljanja odnosov, še posebej ključne pri uresničevanju političnih programov izvršne oblasti. Tudi po uresničenih programih bodo politični liderji ocenjeni v času volitev. Zato morajo vzpostaviti in negovati odnose z drugimi političnimi subjekti. Več o tem v odnosnem modelu političnega liderstva v tem poglavju.

Literatura s področja političnega liderstva je zelo eksplicitna glede potrebe po izgradnji koalicij in vzdrževanju konstruktivnih odnosov med izvršno in zakonodajno vejo oblasti (Abshire 2001), kot temeljema politične strategije nasploh. Doseganje trajnih programsko-političnih sprememb, srž transformacijskega političnega liderstva, zahteva široko politično podporo. Zato morajo politični voditelji pri zasledovanju svojih ciljev in vizije graditi konsenz s pomočjo zahtevnih procesov izobraževanja in prepričevanja (Rudalevige 2002), ob

³⁹ T.i. sedem komunikacijskih C-jev: »credibility, context, content, clarity, consistency, channels, capability of audience«.

sodelovanju z organizacijami, strankarskimi strukturami in strujami, vodstvom zakonodajnih teles, civilno družbo ter opozicijo.

9.1. ZAZNAVE KOT TEMELJNA PRVINA ODNOSOV

Poznavanje zaznavanja je za politične liderje izjemnega pomena, zato se je najprej potrebno dotakniti psihološke kategorije zaznavanja realnosti.

Zaznavanje je interpretacija vtisov, subjektivno »predelan« svet, kjer se posameznik pogosto prepozna šele v sklopu interakcij z drugimi. Socialni proces predelave informacij imenujemo »socialna kognicija«. Ključni del procesa zaznavanja, ki izvira iz potrebe po lažjem orientiranju v kompleksnem svetu, je tudi konceptualizacija objektov v kategorije na podlagi podobnosti. Glavne funkcije konceptov in kategorij so poenostavljanje, pomoč pri mišljenju in spominjanju, olajšano komuniciranja o objektih in izkušnjah ter pomoč pri zmanjševanju strahu pred neznanim (Ule 1992, 59-63).

Pri zaznavanju posameznika vodijo tri značilne domneve, ki dokazujejo konstrukcijski značaj socialne percepcije: 1.) druge vedno opazuje in ocenjuje kot izvor aktivnosti, ki imajo določen namen (domneva o intencionalnosti), 2.) njihovo ravnanje dojema kot konsistentno (domneva o racionalnosti), 3.) pri opažanju in ocenjevanju drugih teži k ustvarjanju uravnoteženih predstav o njih (domneva o usklajenosti podatkov in predstav) (Ule 1992, 66). Pri formiranju vtisov o drugih so posebej pomembne predstave o njihovih centralnih lastnostih (imajo prevladujoč vpliv), lastne kognitivne sheme (generalizirana organizacija predstav), halo učinki (na osnovi pozitivnega podatka pripisujemo dodatne pozitivne lastnosti, za katere ni prave podlage) in fenomen prvega vtisa (začetni vtisi se lahko obdržijo navkljub drugačnim kasnejšim informacijam) (ibid., 67-70).

9.2. PREK INTERAKCIJ DO ODNOSOV

Temeljna podmnožica medčloveških odnosov so socialno-psihološki procesi interakcij, ki premoščajo razlike med posamezniki in jih povezujejo v mrežo soodvisnosti. Najpomembnejši tak proces je komuniciranje. Nastanek in vzdrževanje interakcije je po teoriji menjave odvisen od pričakovanih koristi in izgub, možnosti alternativnih odnosov ter odločitve, ali odnos predstavlja najboljšo alternativo za oba partnerja (Ule 1992, 151-152).

Pri navezovanju dolgoročnih odnosov (še posebej pa v politiki) se zdi pomembna predvsem teorija simboličnega interakcionizma, po kateri osebnosti delujejo na osnovi razumevanja pomenov, ki izhajajo iz socialnih interakcij in se v procesu interpretacije stalno spreminjajo. Pri odnosih je pomembna sposobnost vživljanja v druge, oziroma opazovanje sebe z

njihovimi očmi, s čimer se vzpostavlja možnost za vzpostavitev relativno enotnega in splošno veljavnega sveta družbenih pomenov (ibid., 159-160).

Vedeti moramo, da se ljudje v interakcijah pogosto ravna po določenih strategijah, v skladu s svojimi interesi pa se ravna tudi druga stran. V skladu z zaznavno naravo realnosti se ob pomanjkanju skupnega zaznavnega prostora lahko zgodi, da se vpleteni znajdejo na nasprotnih bregovih. Pomembno načelo pri navezovanju dolgoročnih odnosov v iskanju obojestransko sprejemljivih rešitev je recipročnost. V politiki je v procesu odprtega komuniciranja še posebej pomembna sposobnost empatije, ki povečuje možnost medsebojnega razumevanja in spoštovanja. Poudariti je potrebno tudi, da so nekateri strateški elementi političnega liderstva lahko tudi sestavine odnosnih veščin, zagotovo pa so med pomembnejšimi kognitivno-značajske lastnosti, čustvena in družbena inteligenca ter komuniciranje. Vendar moramo odnosne spretnosti izpostaviti posebej kot ločen strateški dejavnik.

9.3. ODNOSNI TEMELJI SODOBNEGA LIDERSTVA IN MENEDŽMENTA

Heifetz in Linsky (2002) kot ključno značilnost uspešnih liderjev pojmuje zavedanje pomena odnosov z drugimi. Narava in kakovost odnosov, ki jih posamezniki ustvarijo in negujejo, sta pri doseganju rezultatov lahko odločilnega pomena.

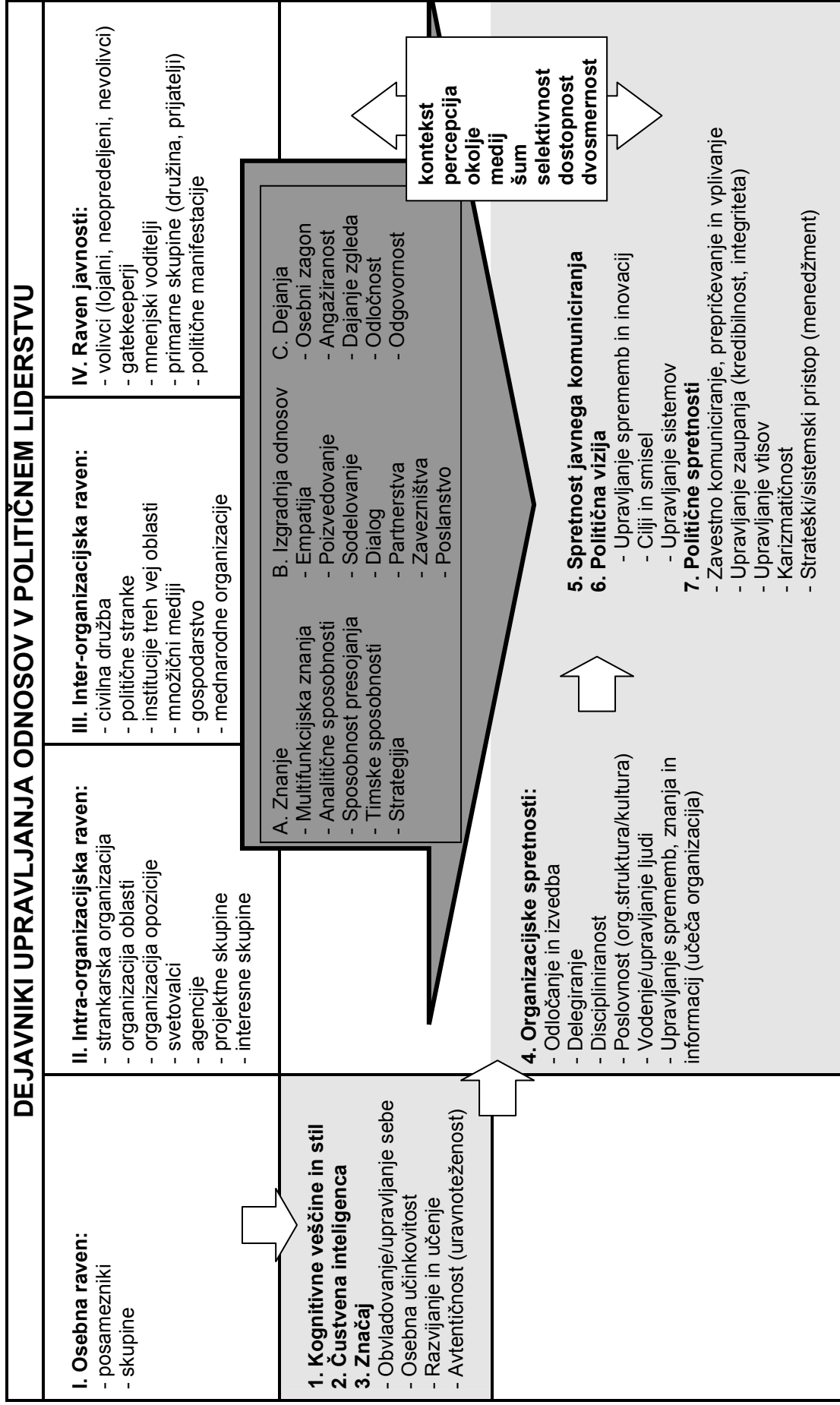
Proučevalec liderstva Linsky⁴⁰ je prepričan, da so bistveni segment sodobnega liderstva odnosi. Liderstvo je vedno povezano z drugimi, s katerimi je potrebno izoblikovati odnose. Linsky je prepričan, da je potrebno imeti odnose s partnerji (sorodne vrednote), zavezniki (skupni interesi), nasprotniki (jim je potrebno pokazati, da se zavedamo njihovih težav), povzročitelji težav, nadrejenimi (poznajo utrip organizacije in želijo biti priljubljeni), »žrtvami« v procesu liderstva (pomoč je pozitiven signal ostalim) in s samim seboj. Liderji morajo skrbeti za lastno dobrobit in vzpostaviti stik z zaupniki izven organizacije, kar ponuja institucionalizacijo rednega umika od delovnih obveznosti in alternativni pogled (Linsky 2006). Posebej pomembno je prevzemanje odgovornosti, razumevanje tveganj in morebitnih izgub, lastno modeliranje rizičnega delovanja ter pripravljenost na sprejemanje žrtev za dobro organizacije (Heifetz 2002, 75-100). Pri izgradnji odnosov je potrebno poslušanje in redno prilagajanje (»*calibrating*«) lastnega vedenja. Paradoks liderstva je potreba po hkratni predanosti in pripravljenosti na priznanje lastne zmote (Linsky 2006).

⁴⁰ Predavatelj liderstva na Univerzi Harvard v ZDA, kjer sem se oktobra 2006 udeležil seminarja o sodobnem političnem liderstvu.

Zgovorno dejstvo je, da je Henry Mintzberg na podlagi natančne preučitve delovanja vodilnih menedžerjev ugotovil, da sta njihovi temeljni dejavnosti graditev odnosov in mreženje. S pridobitvijo kakovostnih informacij se lahko tudi bolje odločajo (Brooks 2003, 149). Goldsworthy (2006, 148) denimo poudarja, da se je Julij Cezar povzpel na oblast z ustvarjanjem »prijateljstev«. Kljub številnim konfliktom pa je bil najbolj cenjen po svoji velikodušnosti in radodarnosti.

Na nepogrešljiv povezovalni pomen odnosov in komuniciranja nas opozori tudi Drucker. Kot enega najpomembnejših elementov sodobnega menedžmenta pojmuje tudi upravljanje samega sebe. Večina ljudi dosega učinkovitost šele v sodelovanju in s pomočjo drugih. Pri upravljanju sebe je zato potrebno prevzeti *odgovornost za odnose*. Skrivnost uspeha pri upravljanju odnosov je v razumevanju različnih ljudi. Njihove sposobnosti in vrednote ter posamezne prednosti in metode dela je mogoče uporabiti le s pomočjo komuniciranja. Zato je potrebno tudi prevzemanje *odgovornosti za komuniciranje* (Drucker 2001, 184-187)..

Za sklepno ponazoritev pomena odnosov pa v nadaljevanju predstavljam še odnosni model (glej Sliko 9.1, str. 78) političnega liderstva, v katerem sem Greensteinove kategorije političnega liderstva umestil na odnosne ravni: osebno, organizacijsko, medorganizacijsko in raven javnosti. Model je interdisciplinaren in upošteva različne modele liderstva (Grint 2001, Yukl 1994), dejavnike marketinškega procesa in javnosti (Vreg 2004), prvine mediatorskega procesa (Gerzon 2006) ter Gerbnerjev in Maletzkejev model komuniciranja (Watson in Hill 2003). Želim opozoriti na prepletenost in prehajanje kategorij političnega liderstva prek posameznih odnosnih ravni ter vpliv znanja, dejanj in odnosnih dejavnikov na kategorije političnega liderstva. Potrebno pa je upoštevati tudi kontekst, okoliščine, medije, šume, dostopnost in selektivno zaznavo informacij ter dvosmernost pri komuniciranju in odnosih. Dejavniki upravljanja odnosov so podrobneje pojasnjeni v različnih poglavjih magistrskega dela.



Slika 9.1: Odnosni model političnega liderstva

Od perceptivne ravni, kjer so ključne zaznave, se postopno pomikamo na aplikativno raven strateškega političnega liderstva. V prihodnjih poglavjih bom obravnaval organizacijske veščine, ki so pogosto zanemarjene. Organizacijska odličnost je v dinamičnem in konkurenčnem političnem prostoru nujna sestavina političnega liderstva. Dolgoročno se pogosto izkaže, da so politične organizacije močne le toliko, kot njihov najšibkejši člen. Zato veliko energije vlagajo v organizacijske izboljšave, ki zagotavljajo kohezivnost in učinkovitost na aplikativni in perceptivni ravni. Vsak član politične stranke s svojim ravnanjem vrednote stranke sporoča javnostim; od medosebne ravni prijateljev in družine, pa do ravni splošne javnosti, odvisno od njegove vloge v organizaciji. Ravno medijske podobe lahko s prikazom disfunkcionalnosti političnih organizacij povzročijo veliko škodo. Zato je potrebno zagotoviti vse pogoje za vzpostavitev učinkovitega delovanja organizacije.

III. APLIKATIVNA RAVEN LIDERSTVA

Prehajamo na uporabno raven političnega liderstva. Organizacijske veščine so pomembna sestavina političnega liderstva, ki zagotavlja učinkovito delovanje političnih organizacij, ustrezen pretok informacij, sprejemanje kakovostnih odločitev ter njihovo uresničevanje. S stališča obsežnosti in kompleksnosti javnih politik je jasno, da politični odločevalci za pomoč pri izvajanju programov *potrebujejo* pomoč svetovalcev. Rudalevige (2002) meni, da je ključ političnega liderstva na najvišji ravni prav sposobnost obdelave različnih skupin informacij in nasvetov, ki jih liderji prejmejo prek organiziranih struktur. Posebej poudarja tudi empirično dokazan pomen medresorskih (medorganizacijskih) pogajanj na politiko in izvajanje programskih politik. Na primeru ZDA govori o taktični povezanosti med politiko in politikami, kar zahteva vključevanje in ne nadrejenosti v odnosu do drugih političnih akterjev. Kot pogoj za učinkovito rabo politične moči pa navaja ustrezno strukturiranje pogajalskega procesa med njimi (odnosi med podsistemi administracije, s kongresom in v lastni stranki). Predsedniško liderstvo po njegovem temelji na predsedniškem menedžmentu. Izziv za politika najprej postane ustrezno organizacijsko strukturiranje pretoka informacij, ki jih želijo in potrebujejo ter posledično odločanje in uresničevanje. Različne strukture lahko prek posredovanih informacij (opcij) pripomorejo k različnim odločitvam in politikam. Zato je področje svetovalnih struktur z zornega kota procesiranja informacij med kritičnimi izzivi političnega liderstva. Najti je treba najboljše načine za delo s kompleksno birokracijo, da je mogoče v kar največji meri izkoristiti njene široke potencialne. Tak primer je tudi ustrezno vključevanje ekspertnih znanj v pripravo kakovostnih zakonov, ki zagotavljajo stabilnost delovanja temeljnih sistemov (Rudalevige 2002, 162-163).

Prehajamo na konkretno področje organizacijskih veščin, v okviru katerih se bom sistematično dotaknil temeljev organizacije, menedžmenta, organizacijske strukture, organizacijske kulture in internega komuniciranja.

10. ORGANIZACIJSKE VEŠČINE

Walter Williams v knjigi *Mismanaging America* z organizacijskega stališča na primeru osebja Bele hiše določi osem tipov potrebnih veščin (Genovese 2008, 155-156), ki omogočajo učinkovitost: 1) Integracijske sposobnosti (sinteza med politikami ter med politiko in politikami), 2) Strateško razmišljanje (določanje, povezovanje in uresničevanje ciljev od najširših navzdol), 3) Liderstvo procesnega menedžmenta (formuliranje politik in reševanje problemov v izvršni oblasti) 4) »Policy analiza« in kvantitativne metode, 5) Obilo znanja na

področju politik (vsebinsko razumevanje), 6) Politično znanje (poznavanje političnih procesov), 7) Organizacijska znanja (poznavanje organizacijskih struktur in delovanja birokracije), 8) Monitoring (sposobnost ocene uspešnosti izvajanja in upravljanja politik).

10.1. UVOD

Ključna sestavina organizacijske učinkovitosti je motiviran delavec. Pri motiviranju in organiziranju temeljno vlogo igrajo mehanizmi internega komuniciranja, ki jih lahko vzpostavi vodstvena struktura organizacije, nanašajo pa se na upravljanje informacij ter na mehanizme za zagotavljanje skupinske enotnosti in izboljšanja delovnih procesov.

Maslow je poudaril, da ni univerzalnih in stalno uporabnih načel menedžmenta, zato je za različne ljudi potrebno uporabljati različne menedžerske prijeme. Tudi Drucker ne govori več o upravljanju z ljudmi temveč o upravljanju za uspešnost (»managing for performance«) (Drucker 1999, 17-22). Tradicionalnim postavkam menedžmenta o učinkovitosti pri opravljanju nalog se je pridružila nova dimenzija - upravljanje s podatki, informacijami in znanjem, zaradi česar menedžment postaja vedno bolj kompleksna disciplina ter hkrati vedno večji izziv za sodobne organizacije (Clampitt 2001, 100).

10.2. ORGANIZACIJA

Hall organizacijo razume kot združbo z relativno razpoznavnimi okvirji, normativno ureditvijo, hierarhično strukturo, sistemi komuniciranja in sistemom koordiniranja članstva. Organizacija je relativno obstojna v okolju in se udeje v aktivnostih, ki so ponavadi povezane s posamezniku nedosegljivimi cilji (Hall 1991, 32). Organizacije so politične entitete, kjer posamezniki in skupine ves čas stremijo po vplivu. Prisotnost nasprotujočih silnic v organizacijah lahko pripelje do močne diferenciacije ali neskladij (ibid., 28-32).

V zvezi s političnimi liderji Hess (2002, 4-6) kot ključno značilnost sodobnega ameriškega predsedniškega sistema pojmuje nenadzorovano rast in birokratizacijo, s katerima so povezane tudi informacijske motnje hierarhičnega sistema ter zamude pri odločanju. Zaradi priprave politik neposredno v predsedniških kabinetih prihaja do razkoraka med njihovim oblikovanjem in uresničevanjem. Učinkovito uresničevanje brez podpore ministrstev in vladnih služb je nerealno, saj svetovalci v kabinetih sicer resda delujejo z manj omejitvami, a tudi s slabšim občutkom glede dosegljivosti ciljev. Hess pri izvajanju zagovarja tesno sodelovanje predsednika s člani vlade. Meni, da je menedžment vlade zgolj v okvirjih predsedniškega kabineta nesmiseln in neučinkovit, glavno vlogo predsednika pa vidi predvsem v političnem *odločanju*, usmerjanju ter določanju nacionalnih priorit.

10.2.1. TEORIJE ORGANIZACIJE

Poznamo različne poglede na organizacije, ki se razlikujejo predvsem glede razumevanja vloge menežmenta in delavcev. Pristop k organizaciji mora biti prilagojen tudi njenemu širšemu kontekstu.

A. Klasična šola utemeljuje organizacijo na konceptih strukture, specializacije, koordinacije, avtoritete in kontinuitete. Kritike ji očitajo pojmovanje organizacije kot zaprtega sistema ter nerealistično obravnavanje zaposlenih in njihovih potreb. Klasični pristop še danes ponuja navidezen nadzor in racionalnost (Kavčič 1991, 62-64 in Armstrong 1991, 208-210).

B. Teorija medčloveških odnosov izpostavlja velik pomen neformalnih skupin in kakovosti vodenja (Armstrong 1991, 210). Menedžerji morajo razumeti neformalne organizacije, v katerih se razvijejo kompleksni vzorci organizacijskega obnašanja (norme...). Menedžerski pristopi lahko vplivajo na delavčev odnos do vodstva in dela nasploh ter na učinkovitost (George in Jones 2002, 38). Kritiki poudarjajo, da teorija preveč izpostavlja prijaznost do ljudi, zanemarja pa dejstvo, da zadovoljstvo delavcev in njihova produktivnost nista trajno in sorazmerno povezana (Armstrong 1991, 210-214).

C. Sistemski pristop organizacijo razume kot odprt sistem, odvisen od okolja, ki nanjo neprekinjeno vpliva. Zato je poudarek na prenosu med sistemom in okoljem ter med deli sistema (ibid., 215-216). Po definiciji svetovalne firme McKinsey naj bi organizacijo sestavljalo sedem glavnih sestavin ali sistemov: glavne vrednote ali cilji, strategija, struktura, kadri, stil vodenja, usposobljenost zaposlenih in podsistemi (npr. informacijski sistem) (Kavčič 1991, 96).

D. Kontingenčni (situacijski) pristop k organizaciji: sistem menedžmenta mora biti prilagojen specifičnim pogojem in okoliščinam. Različne tehnologije zahtevajo različne strukture in procedure ter različne tipe medčloveških odnosov. Ključna sta koncepta diferenciacije (razdelitev) in integracije (povezovanje glede na cilje). Organizacija se v okviru odnosa z zunanjim okoljem segmentira na dele, katerih glavna naloga je ukvarjanje z določenim segmentom pogojev (okoliščin) izven organizacije. Dele sistema je potrebno povezati v smeri doseganja organizacijskih ciljev (Armstrong 1991, 217-220).

E. NOVI ORGANIZACIJSKI MODELI – FLEKSIBILNOST IN TIMSKO DELO

Razvoj v organizacijski teoriji ob koncu 20. stoletja je imel predvsem empiričen izvor. Prisotnost prilagodljive konkurence, potreba po soočenju s spremembami, novimi izzivi in negotovostjo ter vpliv novih tehnologij, so nakazali potrebo po timskem delu in večji fleksibilnosti. Ključnega pomena ni več natančna delitev odgovornosti, temveč sposobnost

sodelovanja pri iskanju novih priložnosti. Nov model organizacije mora zato imeti naslednje lastnosti (ibid., 220-221): a.) avtonomne (»self-managing«) ekipe z lastno podporo (načrtovanje, finance...), b.) menedžerje, ki vzpodbujajo stalen in neposreden kontakt med različnimi funkcijami, c.) največ pet strukturnih plasti, d.) uporabo delovnih skupin.

Nekateri avtorji, kot npr. Collins, najnovejše organizacijske modele označujejo za t.i. »guru« modele, ki naj bi bili najvišja evolucijska stopnja razvoja menedžmenta. Ti združujejo in nadgrajujejo že obstoječe modele in temeljijo na hipotezi, da je potrebno izraziti predvsem skupnost interesov menedžmenta in delavcev. Uspešni menedžerji bodo dopustili, celo vzpodbujali, da njihovo idejo nadgradijo, dopolnijo ali prikrojijo drugi. Takšen menedžment je osredotočen na posameznika, upošteva človeško naravo ter temelji na sodelovanju, liderstvu in izboljšavah. Kantnerjeva meni, da mora uspešna organizacija razviti t.i. »4-F« lastnosti: hitrost (»fast«), fleksibilnost (»flexible«), osredotočenost (»focus«) ter prijaznost (»friendly«) navzven in navznoter. Peters in Waterman sta prepričana, da je skupna lastnost uspešnih organizacij posebna kultura bistvenih značilnosti (v Collins 1998, 20-54):

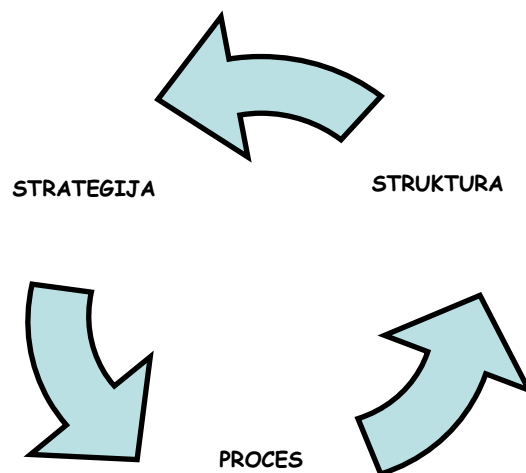
- proaktivna usmerjenost; odlične organizacije uporabljajo ad hoc strukture, ki omogočajo pravočasno (ali predčasno) sprejemanje inovativnih odločitev,
- bližina stranki (uporabniku) ter doseganje in preseganje njenih pričakovanj,
- avtonomnost in podjetnost, ki vzpodbujata inovativnost tudi z razčlenjevanjem na majhne avtonomne skupine,
- produktivnost s pomočjo ljudi, ki so najpomembnejša vrednota organizacije, kar morata odražati tudi politika in struktura nagrajevanja,
- kontakt in vrednote; vodje vzdržujejo stik z osebjem in strankami ter si prizadevajo za vodenje z vrednotami,
- osredotočanje na uporabnike in področja, kjer je organizacija boljša od konkurence,
- enostavna forma, učinkovit štab; strokovno in zavzeto osebje, pri katerem se ni potrebno ukvarjati s pretiranim nadzorom,
- sproščena povezanost; potreba po lojalnosti in predanosti je samoumevna, nagrada pa je precejšnja svoboda in avtonomnost. Nadzorni sistem je sproščen in tesno povezan.

Jack Welch, izvršni direktor podjetja General Electric in eden od uspešnejših sodobnih menedžerjev, je svoje delo pojmoval kot delo z ljudmi. Največji pomen je pripisoval poosebljanju zaposlenih z organizacijo, njuni tesni povezanosti ter stalnemu motiviranju in vzpodbujanju podrejenih. To je mogoče le ob upoštevanju njihovih idej ter s priznavanjem

uspehov. Ljudje želijo, da je njihov prispevek pomemben in opažen, zato morajo menedžerji dopustiti, da jih drugi izzovejo in dopolnjujejo (v Collingwood in Coutu 2002, 88-94).

Značilnost inovativnih organizacij (glej Sliko 10.1) je umeščenost učinkovitosti med strategijo, strukturo in procesi. Spremembe v vseh treh segmentih so medsebojno odvisne. Če spremembam na enem od segmentov ne sledijo spremembe na ostalih, lahko pride do negativnih učinkov. Strateške spremembe je mogoče doseči z osredotočenjem na temeljne prednosti organizacije ter s sklepanjem zavezništev. Strukturne spremembe predstavljajo zmanjšanje števila menedžerskih plasti, decentralizacija za izboljšanje odzivnosti ter povečana uporaba projektnih skupin za učinkovitejšo izmenjavo znanj in resursov. Procesne spremembe so mogoče z vlaganjem v nove informacijske tehnologije, odprte sisteme komuniciranja ter s timskim pristopom in usposabljanjem (Financial Times 2000, 152-153).

Slika 10.1: Strateški cikel v inovativnih organizacijah



Vir: *Financial Times* 2000, 152.

10.2.2. POLITIČNA ORGANIZACIJA

Organizacije v političnem procesu, ki imajo pomembno vlogo pri vplivanju na javno mnenje ter pri odločanju in uresničevanju političnih programov, so politične stranke, množični mediji, organizacije civilne družbe ter zakonodajna, izvršilna in sodna veja oblasti. Politične stranke so posebne v tem, da so odvisne okolja, predvsem konkurence in javnosti. Pri tem sta s stališča teorije organizacije pomembna zlasti sistemski in situacijski pristop. Predvsem za politične liderje in njihove stranke je zaradi nepredvidljivega medijskega okolja in močne konkurence pomemben pristop inovativnih organizacij.

Osnovna politična organizacija v demokratičnih družbah je politična stranka, katere cilj je zmaga na demokratičnih volitvah ter udeležba v procesu vladanja. V političnih strankah, ki so precej trajne organizacije, so zbrani ljudje s skupnimi idejami, funkcija strank pa je tudi privabljanje voditeljskih elit, sposobnih udeležbe v procesu vladanja. Politični liderji organizirajo in oblikujejo vlade, ki sodelujejo z zakonodajno oblastjo. Stranke so temeljni dejavniki predstavniškega sistema, ki povezuje državljanke z oblastjo. S pomočjo strankarskih deklaracij in programov, volilnih spopadov ter sprejemanjem zakonov v vladi, branijo določene interese ter oblikujejo in uresničujejo svoje cilje. Tradicionalno naj bi stranke zagovarjale interese svojih volivcev, vendar je prevladujoče prepričanje, da je njihov glavni cilj dolgoročni volilni uspeh, zaradi česar so pripravljene storiti vse, predvsem širiti svojo volilno bazo. Seyd in Whiteley na osnovi študije britanskih volivcev trdita, da glasove prinašajo lojalni in aktivni člani strank. Stranke morajo zato prisluhniti zahtevam svojih članov, ki lahko znatno vplivajo na širšo, izvenstrankarsko podporo. Liderji in stranke si morajo prizadevati za uravnavanje razlik med različnimi strankarskimi strujami, ki zagovarjajo različne poglede. Glavne sestavine političnih strank so: liderstvo (imidž, značaj, odnosi v stranki in z mediji), poslanske skupine (odnosi z volilno bazo...), članstvo (aktivnosti, novačenje...), štab (vloga in vpliv svetovalcev), simboli, pravila delovanja, aktivnosti (zborovanja, konvencije...) in politike (predlagane v opoziciji in izvajane v času vladanja). V medijsko kompleksnem, prenatrpanem, raznolikem, neprekinjenem in manj nadzorovanem prostoru, je politična stranka volivca prisiljena aktivno vključiti v diskurz o tem, zakaj naj bi ji oddal svoj glas. Volivcem morajo stranke prilagoditi svoje delovanje, pri čemer pa so tudi zaradi zakonitosti medijskega trga to prisiljene storiti z apliciranjem marketinških prijemov (v Lees-Marshment 2001, 9 – 22).

10.3. MENEDŽMENT

Menedžment je proces načrtovanja (odločanja glede uporabe virov), organiziranja (vzpostavitev strukture odnosov in relacij, ki določajo načine, na katere člani organizacije sodelujejo), vodenja (vzpodbujanja in koordiniranja) in kontroliranja (nadziranja in ocenjevanja) človeških, finančnih, materialnih in drugih virov organizacije, z namenom povečanja učinkovitosti pri doseganju organizacijskih ciljev (George in Jones 2002, 11-13). Menedžment je odločanje o tem, kaj je potrebno storiti in izvedba z učinkovito uporabo resursov, med katerimi so najpomembnejši ljudje (Armstrong 1991, 50-51).

Menedžerski stil predsednika Clintona je temeljil na krmarjenju med različnimi mnenji in konfliktih med svetovalci. Najbolje je deloval v nasprotjih med idejami podrejenih, kjer je našel tudi zametke lastnih zamisli. Zato se je pogosto pretvarjal za nevednega, da bi iz sogovornikov izvabil predvsem njihova osebna mnenja in načine razmišljanja o določenem vprašanju. Težava je bil način odločanja – predsednik je bil kronično neodločen, izogibal se je konfliktov, v odločitve pa je včasih dvomil še potem, ko so bile že sprejete (Harris 2005, x, 55, 81).

Ob Lincolnu in Washingtonu je po javnomnenjskih raziskavah med najbolj popularnimi predsedniki ZDA tudi Franklin Roosevelt (Berman 2006), ki je imel z organizacijskega vidika svojega predsedovanja precej kaotične metode. Deloval je po načelu kompetitivne teorije oblasti, manipuliral s podrejenimi in vzpodbujal medsebojna rivalstva (Greenstein 2004, 22-23). Kljub izjemnemu kadrovskemu in strukturnemu porastu ameriške administracije v 30. in 40. letih 20. stoletja, ko so bili postavljeni orgnizacijski temelji za naslednja desetletja, se je sekretar za vojno (sekretar za vojno in mornarico sta takrat vodila ločeni organizaciji, ki ju danes združuje ministrstvo za obrambo) Stimson v svojem dnevniku pritoževal nad Rooseveltovo solistično obliko vladanja. Predsedniku so bili neposredno podrejeni trije ključni člani administracije. Namesto treh pa je imel v praksi prek ducat neposrednih pomočnikov, med katerimi je bila slaba koordinacija. Linije poročanja niso bile jasne, nepravilnosti in zmeda pa so bili vsakodnevni pojavi. Delno je temu botrovala tudi predsednikova obsedenost s skrivnostmi ter ohranjanjem primata nad ključnimi informacijami. Predstavniki administracije za nekatere ključne odločitve niso zvedeli po več tednov (Burns 1970, 451- 453). Sicer pa so resne motnje pri učinkovitosti izvajanja usklajenih politik povzročala hierarhična neskladja ter Rooseveltovo nasprotovanje nadgradnji izvršne veje oblasti s planerskimi in koordinacijskimi mehanizmi. Zato je bila njegova administracija pogosto tudi ujetnik in ne usmerjevalec dogodkov. Z organizacijo aktivnosti priprav na vojno se je administracija spopadla po kosih in postopoma, z osredotočenjem na posamezne skupine problemov, namesto sistematične vzpostavitve dolgoročnih prioritet (ibid., 353-354).

10.3.1. POLITIČNI MENEDŽMENT

Ker strankarska pripadnost kot dejavnik pri sprejemanju volilnih odločitev postaja vse manj pomembna, si morajo politiki ustvariti lastno identiteto, pri čemer jim najbolj pomaga televizija. Če kandidat želi na volitvah zmagati, mora nastopiti na televiziji, za kar pa potrebuje usposabljanje in pomoč ekspertov, ki so postali sestavni del politične kampanje. Takšnih specifičnih področij in strokovnjakov je veliko.

S pomočjo novih tehnologij, strokovnjakov in metod menedžmenta, je s fleksibilnostjo in hitrim odzivanjem mogoče doseči kriterije množične proizvodnje po meri⁴¹. Koncept združuje učinkovitost ponovitve z močjo individualnega pristopa. Govorimo o modularnem pristopu – kampanja se ustvarja s kombiniranjem preizkušenih elementov (slogani, stališča, medijske strategije...), ki so prilagojeni lokalnim potrebam in posebnostim. Pomembno področje, kjer je tehnike mogoče uporabiti z izjemnim učinkom, je upravljanje s podatkovnimi bazami, s pomočjo katerih je mogoče določiti demografske značilnosti neodločenih volivcev ter s prirojenimi metodami (obiski na domu, direktna pošta, telefonsko prepričevanje in telefonske ankete) in sporočili prepričevati in motivirati (Shea in Burton 2001, 200-215).

Najbolj pomembna področja političnega svetovanja v sodobni volilni kampanji so načrtovanje dogodkov, upravljanje kampanje, krizni menedžment, direktna pošta, zbiranje finančnih sredstev, splošno in strateško svetovanje, spodbujanje volilne udeležbe, referendumsko vprašanja in pobude, zakup medijev, internetna kampanja, pravno svetovanje, oglaševanje, upravljanje volilnih profilov, zbiranje podpore, politični rekviziti, javnomnenjske raziskave, odnosi z mediji, raziskovanje konkurence, pisanje govorov, telefonski imeniki, oblikovanje sporočil, video in radio produkcija, volilni imeniki... (Campaigns and Elections 2004). Naloga političnega menedžerja postane razumevanje medijev ter koordinacija in usmerjanje, pri čemer je treba dobro poznati organizacijsko komuniciranje.

10.4. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Katz in Kahn trdita, da je komuniciranje bistvo organizacije. Pomembno je spoznanje, da na individualno interpretacijo komuniciranja močno vplivata posameznikov položaj in vloga v organizaciji (v Hall 1991, 163-164). Tudi Klauss in Bass ocenjujeta, da je glavno opravilo menedžerjev komuniciranje, saj 80% časa porabijo za medosebno komuniciranje. Komuniciranje je najbolj pomembno v kompleksnih organizacijah, ki so usmerjene k ljudem in idejam ter tam, kjer je močno prisoten dejavnik negotovosti (Hall 1991, 165). To priča o

⁴¹ »Mass customization«.

nujnosti razumevanja prepričevalnega komuniciranja, še posebej v političnih okvirjih, tako v organizacijskem, kot tudi v kontekstu množičnih medijev.

Komuniciranje v organizaciji ima pomembne funkcije, in sicer (George in Jones 2002, 433):

- informacije o ciljih, standardih obnašanja in potrebnih spremembah v organizaciji,
- motiviranje članov organizacije prek specifičnih ciljev, dvigovanja pričakovanj in nagrajevanja ter z zagotavljanjem povratnih informacij glede uspešnosti dela,
- kontroliranje in koordiniranje individualnih prizadevanj z neprestanim posredovanjem informacij o vlogah, pravilih in normah,
- izražanje čustev zaradi izogibanja nesporazumom.

Clampitt pri učinkovitem komuniciranju menedžerjev izpostavi upravljanje z informacijami, izbiro ustreznih komunikacijskih kanalov in vzpostavitev mehanizma za pridobivanje povratnih informacij o učinkovitosti dela. Pomembni so tudi komuniciranje o organizacijskih spremembah, vzpodbujanje komuniciranja med organizacijskimi enotami in razvijanje inovativnosti (Clampitt 2001, xii-xiii).

Če je zastavljeni cilj sprememba odnosa, ki ga imajo zaposleni do svojega dela, je potrebno spremeniti tudi način komuniciranja z njimi. Spremembe v organizaciji zahtevajo prilagojene komunikacijske prijeme, ki ne smejo temeljiti zgolj na sporočanju vrednot s strani vodstva, temveč na informacijah, ki jih zaposleni pridobijo od svojih neposrednih predstojnikov, ki so dejanski mnenjski voditelji v organizacijah. Ti morajo zaradi velikega vpliva, ki ga imajo na stališča in vedenje podrejenih, sporočati predvsem *dejstva* (v izogib govoricam), in sicer v medosebnem komuniciranju, ki omogoča povratne informacije in zmanjšuje komunikacijski šum. Neposredni predstojniki so zato kritični člen pri zagotavljanju organizacijske učinkovitosti (Larkin in Larkin 1999, 145-169). Z nenehnim informiranjem in sodelovanjem podrejenih si vodstvena struktura lahko zagotovi zadostno podporo za uresničitev strateške vizije tudi na izvedbeni ravni organizacije. Prav zato je v organizaciji pomembno komuniciranje navzdol in navzgor.

10.4.1. VERTIKALNO KOMUNICIRANJE

Zelo pomembno je, da informacije v organizaciji tečejo navzgor in navzdol. Menedžerji morajo zaposlenim prenesti vizijo organizacije in okvirna navodila za njeno uresničevanje. Zaposleni ali člani organizacije morajo imeti možnost, da komunicirajo z vodstveno strukturo, ki te informacije potrebuje za korekcije svojega delovanja. Na takšni participativni osnovi temeljijo organizacijska kultura ter učinkovitost in konkurenčnost, tudi političnih organizacij.

Katz in Kahn sta identificirala elemente komuniciranja navzdol, ki so: 1.) navodila za delo, 2.) pojasnjevanje razlogov za izvajanje nalog in njihova širša povezanost z organizacijo (preveč informacij lahko vodi v kaotičnost, premalo v odtujitev), 3.) informacije glede procedur in navad v organizaciji, 4.) povratne informacije glede uspešnosti, 4.) poskus »indoktrinacije« podrejenih z organizacijskimi cilji (v Hall 1991, 169-171).

Komuniciranje navzgor mora potekati tudi takrat, ko navzdol ne prihaja nobena informacija. Glavna težava je hierarhična ureditev, ki vpliva na količino in vrsto informacij, ki potujejo navzgor. Potreben je srednji organizacijski nivo, kjer se uredijo informacije, ki dosežejo vrh organizacije, kjer lahko prihaja tudi do motenj in napačnih odločitev. Katz in Kahn opredelita komuniciranje navzgor kot (ibid.): a.) tisto, kar ljudje govorijo o sebi, svojem delu in težavah, b.) tisto, kar govorijo o drugih in njihovih problemih, c.) tisto, kar govorijo o politiki organizacije in navadah in d.) tisto, kar govorijo da bi bilo potrebno storiti in na kakšen način.

10.4.1.1. MOTNJE IN POZITIVNI UČINKI HIERARHIČNE UREDITVE

Med motnjami hierarhične ureditve je potrebno omeniti vsebino informacij. Zaželeno informacije so lahko posredovanje navzgor, negativne, bolj podrobne in pomembne s stališča sprememb pa potujejo predvsem horizontalno. Zaupanje med nadrejenim in podrejenim zmanjšuje negativne učinke hierarhične ureditve. Raziskave so ugotovile tendenco pogostejšega komuniciranja s tistimi, ki so na istem statusnem nivoju, kot s tistimi, ki so na drugih nivojih. Pogosta pa je težnja po odobritvi s strani nadrejenih, tudi na račun odnosov s sodelavci. Motnja je tudi nepripravljenost za opozarjanje na napake (kritike) nadrejenih (ibid., 172-173).

Najbolj očiten prispevek hierarhične strukture je koordiniranje, kajti z nižanjem ravni se specifičnost informacije povečuje, nadrejeni pa morajo odločiti, kdo in kdaj bo informacije prejemal. Nadrejeni postane distribucijski in filtrirni center, njegova vloga pa (zaradi količine informacij v organizaciji) ključnega pomena.

V kontekstu politične administracije Hess meni, da če je hierarhična linija preveč razvejana, lahko pride do izgube pomena sporočil. Zato je pomembno, da so sporočila preprosta in jedrnata. Povečevanje kabinetnega osebja pomeni širitev problemov in vprašanj, večji spekter pokrivanja vsebin in izvršilno obremenitev tam, kjer bi morala biti vprašanja rešena na nižjih ravneh (Hess 2002, 177-179). Hess kot kontrastna ločuje Eisenhowerjev piramidalni model vodenja (red, hierarhični ustroj, predpisane naloge, počasen pretok in izguba informacij) in Rooseveltov krožni model (več inovativnosti, prerivanje za pozornost, kaos). Kot tretjo

možnost ponuja model »urejenega dostopa« (polhierarhični sistem, kjer imajo najvišji svetovalci neposreden dostop, kar omogoča metodičnost in različna mnenja). Hess je kot svetovalec predsednika Carterja posebej poudaril, da je potrebno organiziranost Bele hiše redno preverjati in prilagajati predsednikovim potrebam (na pol do enega leta). Poudarja tudi, da se s povečanim pomenom odločitev povečuje tudi verjetnost, da bodo ustaljene kanale komuniciranja nadomestili neformalni, ad hoc mehanizmi odločanja (ibid., 188-189, 226-227). McGeorge Bundy, svetovalec za nacionalno varnost v Kennedyevi in Johnsonovi administraciji, je glede na izkušnje kot edini učinkovit način predsedniškega vpliva na izvršno vejo oblasti zagovarjal krepitev nadzora ministrov nad ministrstvi. Zato morajo imeti ministri možnost izbire menedžmenta druge in tretje ravni (ibid., 190).

Predsednik Roosevelt je kljub nekonvencionalnim upravljalnim metodam trdno držal vajeti administracije in njenih politik v svojih rokah, s pomočjo formalnih in neformalnih vzvodov moči. Višal je cilje, ustvarjal zagon, navdihoval lojalnost in izvlekel najboljše iz ljudi. Imel je izjemen občutek za čas – od neskončnega zavlačevanja in čakanja na pravi trenutek, pa do ukrepanja, še preden so informacije dosegle podrejene. Med podrejenimi je vzpodbudil tekmovalnost in razdvojenost, kar je pogosto pripeljalo do zmede in jeze, hkrati pa je s tem pogosto aktiviral sunke kreativne energije. Vzdrževal je izjemno širok razpon nadzora, z zadolžitvijo naloge več ljudem ali večih nalog enemu človeku, s čimer si je krepil vlogo centra gravitacije ter nadzora informacij in koordinacije. Preskakoval je kolektivne organe odločanja, kakršen je bil njegov kabinet in se pogosto obrnil na neposredne nosilce nalog iz različnih služb in agencij na nižjih ravneh. V skladu s potrebami se je včasih skrival za fasado pravil in ustaljenih navad, pogosto pa se jim je pragmatično izognil. Vedno pa je bil v iskanju soglasja prepričljiv, dobrikav, improvizatorski, spravljaliv, manipulatorski, izmikajoč in preračunljiv. Pri ključni menedžerski odgovornosti – rekrutiranju in nameščanju kadrov, kakršni so bili Hopkins, Stimson, Marshall, Bowles, Byrnes, Eisenhower, Nimitz, MacArthur in Forrestal, je imel odličen instinkt. Nenazadnje je tudi Harrya Trumana za podpredsednika imenoval šele po močnem lobiranju in pritiskih strankarskih veljakov. V skladu z osebno skrivnostnostjo je bil pogosto kontradiktoren. V programski strategiji *New Deal* je na nacionalni ravni zgradil učinkovito upravljalno strukturo prenove in koordiniranja, pri upravljanju odnosov z drugimi pa je deloval ravno nasprotno – »kot bi vse hotel postoriti sam« (Burns 1970, 347 – 353).

10.4.2. HORIZONTALNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje znotraj posameznih »enot«, ki predstavlja koordinacijo in diskusijo, je po Katzu in Kahnu »kričnega pomena za učinkovito delovanje« organizacije. Komuniciranje glede delovnih procesov je koristno prepustiti delovnim skupinam na vseh organizacijskih ravneh, saj preprečuje neproduktivno komuniciranje (v Hall 1991, 174). Ker komuniciranje med »vrstniki« temelji na medsebojnem razumevanju ter krepí solidarnost in enotnost, delovne skupine razvijejo kolektivni odgovor na okolje, ki jih obdaja. Ta odgovor temelji na kolektivni zaznavi, ki je lahko tudi zmotna (ibid., 175).

Posebej neraziskano je komuniciranje med člani posameznih organizacijskih podenot. Komuniciranje med podenotami neizogibno vsebuje elemente konflikta, ki bodo tako ali drugače povzročili komunikacijske motnje (ibid.). Še posebej v kompleksnih in razvejanih organizacijah je to področje izjemnega pomena – potrebno je določiti jasne linije odločanja, odgovornosti in poročanja, ali pa vzpostaviti standardizirano delovanje, v skladu z vodstveno namero. V nasprotnem primeru pri intraorganizacijskih vprašanjih pride do komunikacijskih zastojev, šumov, ugibanj, zmede, izgube dragocenega časa in energije ter neučinkovitosti.

10.4.3. PROBLEMI PRI KOMUNICIRANJU

Dejavniki neuspešnega komuniciranja so različni spoznavni okvirji (izkušnje, pričakovanja in interpretacije), selektivna zaznava, semantični problemi (različni pomeni besed v različnih kulturah), filtriranje (razbijanje informacij na manj neprijetne segmente s strani pošiljatelja), časovne omejitve in komunikacijska preobremenjenost (Shriberg 2005, 93-94). Pri obravnavi ovir za učinkovito komuniciranje George in Jones (2002, 441-446) opozarjata na selektivnost in izkrivljanje pri prenosu informacij. Pogosti so tudi slabo poslušanje, neustrezne povratne informacije in govorice, ki potujejo skozi mrežo neformalnih kanalov in se jim je možno izogniti le s pravočasnim in točnim obveščanjem. Težave povzročajo tudi medkulturne razlike in nerazumevanje jezikovnih stilov, ki jih je mogoče preseči z medosebnim komuniciranjem, ki omogoča povratne informacije. Armstrong (1991, 731-735) navaja še nekaj ovir za uspešno komuniciranje: slišanje zgolj pričakovanega (težnja po predvidljivosti), ignoriranje neskladnih informacij (izogibanje kognitivni disonanci), zaznave o komunikatorju, vpliv referenčnih skupin, različen pomen besed za različne ljudi, žargon, neverbalno komuniciranje, čustveni kontekst, šumi, velikost (zaradi zapletene strukture je sporočilo lahko izkrivljeno ali pa sploh ne doseže pravega prejemnika).

Guetzkow je posebej kritičen do izpuščanja in sprevračanja informacij. Zaradi prezasičenosti se določenim vsebinam sploh ni mogoče posvetiti, kar pripelje do izpuščanja in pripomore k

izkrivljanju. V organizacijah je zato pomembno natančno komuniciranje in pravilno ovrednotenje sporočil, kar je osnova za sprejemanje odločitev (v Hall 1991, 177-179).

10.4.4. MOŽNE REŠITVE

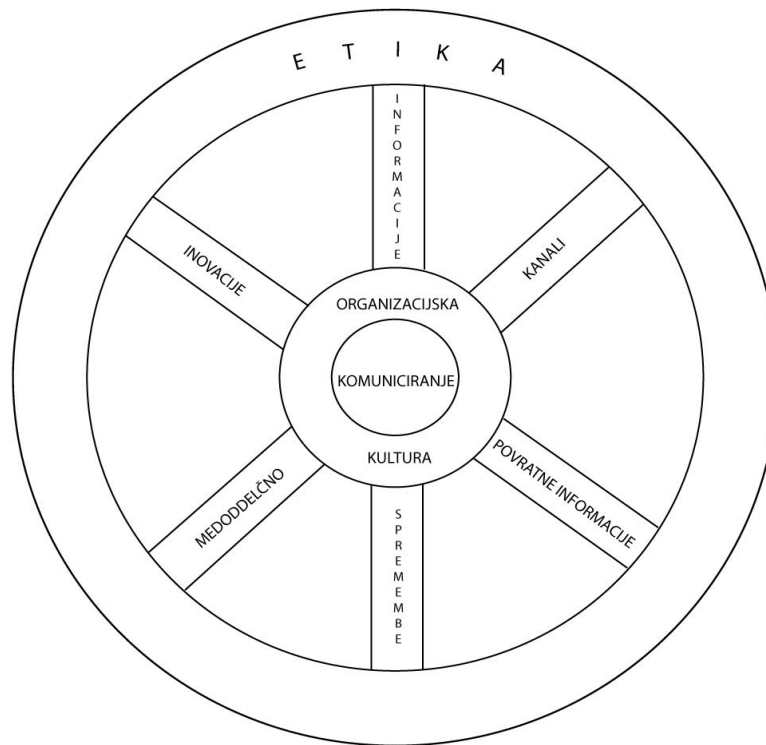
Organizacijsko komuniciranje je centralnega pomena za procese moči, vodenja in odločanja. Komuniciranje oblikuje organizacijska struktura, ki se v procesu komuniciranja tudi preoblikuje. Pomemben problem organizacijskega komuniciranja pa številni avtorji vidijo ravno v komuniciranju med deli organizacije.

Prejemniki morajo zaradi pristranskosti pošiljateljev včasih stopiti v neposreden stik z virom informacij, kar lahko zmanjša izkrivljenost. Rešitev nekaterih komunikacijskih težav so sestanki, ki pripomorejo k doseganju konsenza in enotnega pomena sporočil. Ključ organizacijskega komuniciranja je zagotovitev pravih informacij (količinsko in vsebinsko) pravim ljudem, ob pravem času (Hall 1991, 179-181). Clampitt (2001, 194-203) navaja možne rešitve za tovrstne konflikte: rotiranje delovnih mest, organizacijski seminarji, skupna izmenjava idej in razvijanje rešitev (»brainstorming«), dogovarjanje, oddelčne predstavitve, spremembe v fizični postavitvi delovnih prostorov (lahko dramatično vpliva na vzorce komuniciranja), oblikovanje mešanih timov in organizacijsko prestrukturiranje.

Pri izboljšanju komunikacijskega procesa (Shriberg 2005, 94-95) je pomembno ustvariti pozitivno klimo; s konstruktivnim pristopom k reševanju problemov, odprtim komuniciranjem, empatijo in promoviranjem enakopravnosti. Vodje se morajo zavedati, da so dolžni sprejemati in posredovati povratne informacije, s čimer povečajo razumevanje. Pri velikih organizacijah je to oteženo zaradi kompleksne hierarhične ureditve in posledično omejene interakcije.

Clampitt je učinkovito komuniciranje orisal s »kolesnim« modelom (glej Sliko 10.2, str. 93). V središču kolesa sta komuniciranje in organizacijska kultura, ki ima odločilen vpliv na komunikacijsko klimo. Prečke »kolesa« predstavljajo kritični izzivi komuniciranja: upravljanje informacij, izbira primerne kanala, razvoj učinkovitega sistema za pridobivanje povratnih informacij o učinkovitosti delovanja, komuniciranje organizacijskih sprememb, pospeševanje medoddelčnega komuniciranja in vzpodbujanje inovativnosti. Etika vpliva na ustvarjanje zaupanja, okvir, ki združuje komunikacijski sistem organizacije (Clampitt 2001, xi-xiii).

Slika 10.2: Kolesni model učinkovitega organizacijskega komuniciranja



Vir: Clappitt 2001, xii.

10.5. POSLUŠANJE

Poslušanje ima bistven pomen v komunikacijskem procesu, pa vendarle je njegovo razumevanje v zahodnem svetu šele v povojih. Japonski jezik ima sedem različnih besed, ki opisujejo raven poslušanja. Aktivno poslušanje prinaša velike koristi, saj ljudje želijo, da se prisluhne njihovim mislim. Aktivno poslušanje pomaga vzpostaviti spoštoven odnos (Shriberg 2005, 92). Nekaj ugotovitev: govoriti in poslušati hkrati ni mogoče, prisluhni je treba glavnim idejam, potrebni pa so potrpežljivost, empatija, izogibanje prenašanjem sodbam, reagiranje na sporočilo, ne na človeka, spremljanje govornikovih emocij, preverjanje razumevanja, sproščen pristop, odkrit dialog, pozornost in ustvarjanje pozitivnega okolja (ibid., 93).

10.6. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KULTURA

Organizacijska struktura in kultura vplivata na učinkovitost posameznikov in skupin v organizacijah. Ustvarja ju vodstvena struktura, omogočata pa lahko uspešno upravljanje zaposlenih in medskupinskih odnosov (George in Jones 2002, 538). Organizacijska struktura predstavlja formalno, organizacijska kultura pa neformalno strukturo organizacije. Struktura je podlaga za oblikovanje odnosov med deli organizacije, oziroma povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem.

Leta 1995 je politični strateg britanskih laburistov Philip Gould v internem memorandumu »Nedokončana revolucija« postavil idejne temelje za kasnejšo organizacijsko strukturo in cilje vladajoče laburistične stranke. Kritično je ocenil, da stranka nima fleksibilnosti, sposobnosti za inovacije ali za učinkovito odločanje, ključnih lastnosti sodobnih političnih organizacij. Zavzel se je za unitarno »poveljniško« strukturo, ki bi vodila neposredno do strankinega vodje in bi omogočila spojitve projektov, politik in sporočil v enotno in prilagodljivo organizacijo (Rentoul 2002, 268).

10.6.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je formalni sistem zadolžitev in odgovornosti za nadzor, koordiniranje in motiviranje zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev (George in Jones 2002, 508). Ima tri dimenzije (Vila in Kovač 1998, 124 in Hall 1991, 48-83):

- kompleksnost - vertikalna in horizontalna diferenciacija in prostorska razpršenost.
- formalnost - standardiziranost nalog, načinov dela ter pravil in procedur obnašanja.
- centraliziranost - koncentracija moči pri sprejemanju odločitev.

Z večanjem in razvejanostjo organizacije se pojavijo težave povezovanja aktivnosti. Organizacije zato potrebujejo hierarhični ustroj, prilagodljivost, projektne delovne skupine, standardiziranje del in nove tehnologije (George in Jones 2002, 509-530). Hodge in Anthony pri **znakah učinkovite organizacije** navajata jasno opredelitev pristojnosti, raznolikost aktivnosti (s koordinacijo in povezanostjo), sistem komuniciranja, ki odločevalcem zagotavlja natančne, kakovostne in hitre informacije, formalno organizacijsko strukturo, ki dopušča tudi deviantno ravnanje (neformalna struktura dopolnjuje formalno), decentraliziranost in organizacijsko strukturo, ki omogoča reagiranje na okolje ter usklajenost (Kavčič 1991, 178).

Po mnenju Freda Greensteina je bil na organizacijskem področju med vsemi ameriškimi predsedniki najbolj učinkovit Dwight Eisenhower, ki je tudi med najslabše razumljenimi predsedniki. Pazljivo se je posvečal izboru svetovalcev, po njihovem imenovanju pa je glede na njihove sposobnosti sproti prilagajal njihove odgovornosti. Na področju institucij je bil inovator, saj je *ustanovil* položaj vodje predsedniškega kabineta, urad za stike s kongresom in položaj svetovalca za nacionalno varnost. Uvedel je tedenske sestanke sveta za nacionalno varnost, na katerih so eksperti soočili različna mnenja glede politik ter tako prišli do premišljenih zaključkov in predlogov (Greenstein 2004, 55).

V nasprotju z Eisenhowerjevim vojaškim stilom je bil Kennedy zagovornik akademskega načina vodenja. Hierarhično ureditev je videl kot oviro za nekonvencionalne rešitve. Zato ni vzpostavil rigidne kabinetne strukture temveč vzvode, ki so mu ponudili večje število opcij – predvsem majhne, neformalne in intenzivne skupine, v katerih so pogosto sodelovali tudi eksperti nižjega ranga. Rezultat neurejene strukture je bilo majhno število jasnih ter primerno razdelanih predlogov ter pomanjkanje pisnih usmeritev in pretoka informacij o potrebah in odločitvah predsednika. Celo svetovalec za nacionalno varnost Bundy se je pritoževal nad organizacijsko nedisciplino in pomanjkanjem rednih sestankov na področju nacionalne varnosti. Struktura procesa oblikovanja politik je bila velikokrat prepuščena entuziastom, ki so definirali ključna odprta vprašanja, ki jih je kasneje, ko je uvidel njihove širše posledice, preoblikoval ali omilil Kennedy (Freedman 2000, 40-41). Hess (2002, 76-77) ocenjuje, da so bile predsednikova nestrpnost do rutinskih postopkov in poudarek na kriznem upravljanju vzrok za takšen način dela – zaupanje najožjim sodelavcem ter koncentriranje vsebin v kabinetu predsednika, namesto pri pristojnih vsebinskih nosilcih. Sistem je bil podoben Rooseveltovemu, vendar je bila temeljna razlika v večji kompleksnosti in velikosti Kennedyevega zveznega aparata oblasti, ki ga ni bilo mogoče učinkovito voditi na tako močno personificiran način.

10.6.2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura so neformalne vrednote in norme, s katerimi organizacija zaradi doseganja svojih ciljev vpliva na delovanje in interakcije med posamezniki in skupinami. Vrednote organizacije izražajo tudi sprejemljive načine interakcij med člani ter z zunanjim okoljem (George in Jones 2002, 508, 537-539).

Armstrong (1991, 198-200) meni, da je organizacijska kultura vzorec skupnih prepričanj, stališč, vrednot in predvidevanj, ki tudi ob pomanjkanju direktnih navodil usmerjajo delovanje posameznikov in interakcije med njimi. Obsega organizacijske cilje, prevladujoče ideologije, izraža pa se prek organizacijskih mitov, zgodb, žargona in ritualov; kaže se v normah (nepisana pravila vedenja), vrednotah, organizacijski klimi, stilu vodenja in strukturi organizacije. Organizacijska kultura lahko poveča učinkovitost in sposobnost upravljanja s spremembami. Je globoko zakoreninjena v stališčih članov organizacije in ima lahko pozitiven ali negativen vpliv.

Organizacijska kultura je tudi enotna interpretativna shema za dojetanje, razlago ali pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter celota posebnih lastnosti skupine in organizacije, ki jo razlikuje od drugih (Kavčič 1991, 132-133).

Collins govori celo o manipuliranju, upravljanju in *ustvarjanju* organizacijske kulture s pomočjo razvijanja organizacijske vizije, ki jo mora sprejeti celoten menedžerski tim in jo transformirati v oprijemljivo izražene cilje organizacije. Najvišji menedžerski nivo mora demonstrirati predanost ciljem ter k temu vzpodbujati druge. Menedžerji morajo sprejeti vrednote spremenjene organizacijske kulture, tudi z dajanjem lastnega zgleda ter vzpodbujanjem in institucionalizacijo sprememb (Collins 1998, 124-125).

Metode za upravljanje organizacijske kulture so: reorganizacija, razvoj, komuniciranje, usposabljanje, zaposlovanje ter nagrajevanje in ocenjevanje na osnovi učinkovitosti (Armstrong 1991, 200-204). V kulturo mora biti vtkana vizija prihodnosti, ki jo je treba ponavljati in krepiti prek strategije in procesov odločanja ter jo redno ocenjevati in prilagajati aktualnim razmeram. Za zagotovitev uspeha pa mora vodstvo poskrbeti, da vizija postane socialna arhitektura celotne organizacije in last vseh (Bennis 1985, 109).

Clampitt navaja tri razloge za prisotnost organizacijske kulture v vsaki organizaciji: zaposleni potrebujejo smernice (vrednote in stališča) za delovanje; kultura je učinkovit mehanizem za koordiniranje (podaja splošne okvirje delovanja); moč menedžmenta je omejena (kultura omogoči samo-motiviranje na osnovi ponotranjenih vrednot) (Clampitt 1991, 49-54).

Načini komuniciranja organizacijske kulture (ibid., 60-69):

- ustvarjanje energičnih in motivacijskih izjav,
- ustrezna socializacija zaposlenih,
- razvijanje simboličnih opomnikov ključnih organizacijskih vrednot (plakati, pisala...),
- povezovanje vrednot s specifičnim obnašanjem,
- posredovanje informacij s pomočjo vrednot,
- pripovedovanje pravih zgodb, ki usmerjajo ravnanje zaposlenih,
- uporaba finančnih resursov za krepitev ključnih vrednot (izboljšanje delovnega okolja in opreme zaposlenih ter storitev za uporabnike...),
- upravljanje s konflikti s pomočjo vrednot, ne hierarhije,
- redno ocenjevanje in analiza napredka glede organizacijskih vrednot,
- pomoč pri razvoju pomena organizacijskih vrednot.

10.7. INTERNO KOMUNICIRANJE

»A house divided against itself cannot stand«

- Abraham Lincoln

Cilj internega komuniciranja (Cutlip 1994, 132) je »identificiranje, vzpostavitev in ohranjanje obojestransko koristnega odnosa med organizacijo in zaposlenimi, od katerih je odvisen njen uspeh«

Ključna načela internega komuniciranja so transparentnost, integriteta pri odločanju, vodenje z lastnim zgledom in skrb za podrejene. Poznamo tri vrste internega komuniciranja: komuniciranje vodij z zaposlenimi, komuniciranje zaposlenih z vodji ter komuniciranje med zaposlenimi.

Hendrix kot pomembnejše cilje internega komuniciranja navaja (v Theaker 2001, 136-137):

- povečanje znanja (vedenja) zaposlenih o delovanju organizacije,
- krepi pozitiven odnos zaposlenih do organizacije,
- prejeti čimveč povratnih informacij od zaposlenih.

Pomembni cilji so tudi identificiranje s poslanstvom organizacije, motiviranje, razvijanje lojalnosti, vzpodbujanje k aktivnem sodelovanju v organizaciji, razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov ter prepoznavanje in nagrajevanje delovnih dosežkov zaposlenih (George in Jones 2002, 433-436). Zelo pomembna je tudi osveščenost zaposlenih o pomembnih segmentih organizacijskega delovanja, kar krepi njihovo vlogo »ambasadorjev« organizacije. Delovanje menedžmenta, ki upošteva interese zaposlenih, se lahko dolgoročno

obrestuje. Raziskava (Theaker 2001, 131-132), ki jo je izvedla znanstvena revija *Journal of Marketing* navaja, da 68% uporabnikov (klientov, kupcev) od določene organizacije, ki so ji bili zvesti, odvrne prav ravnanje in obnašanje njenih zaposlenih. Tudi Grunig in Hunt (1984, 253-254) ugotavljata, da so praktikom programi internega komuniciranja ključnega pomena predvsem zato, ker imajo zaposleni stike z zunanjim občinstvom. Zaposleni so namreč eden od glavnih virov informacij o organizaciji. Organizacije se torej morajo zavedati, da se neuspeh pri notranjih ciljeh lahko prenaša na nedoseganje zunanjih ciljev.

Armstrong (1991, 744-755) navaja dvanajst aksiomov internega komuniciranja:

- 1) v sferi odločanja ni absolutne gotovosti glede pravilnosti odločitev,
- 2) če vodstvo ne more ali noče predstaviti organizacijske strategije, lahko zaposleni upravičeno domnevajo, da je nima,
- 3) ljudje v informacijskem vakuumu (pomanjkanju) sklepajo na najslabše,
- 4) zmotno je predvidevati, da sogovorniki vedno vedo, o čem govorimo,
- 5) o svojem poslu največ vedo tisti, ki ga opravljajo,
- 6) povedati samo enkrat ni dosti boljše, kot sploh ne povedati,
- 7) ljudje ne bodo nikoli govorili o sebi na način, ki bi jih prikazal v negativni luči,
- 8) zaposleni spremljajo aktualna dogajanja prek časopisov, revij, knjig, radia in TV,
- 9) tisti, ki je sposoben priznati svojo napako, pri ljudeh vzbuja zaupanje,
- 10) zaprosilo za pomoč, poslušanje ali pomoč drugim, so kazalci moči, ne šibkosti,
- 11) sporočanje dobrih novic je preprosto, vendar tudi tega menedžerji ne opravljajo vedno, slabe novice pa so mnogokrat prepuščene govoricam,
- 12) spreminjanje stališč zaradi spremembe obnašanja lahko traja leta, spreminjanje obnašanja pa lahko spremeni stališča v nekaj tednih.

Caywood (1997, 238-242) pri načelih internega komuniciranja posebej izpostavlja tudi: razumevanje in spoštovanje drugačnosti ter vzpostavitev procesa upravljanja z razlikami; različne načine komuniciranja za različne ljudi; upoštevanje in uporabo vseh kanalov komuniciranja; naučiti se poslušati in upoštevati alternativna stališča in kritike. Ta načela so osnova timskega dela.

Mills je prepričan tudi, da mora biti interno komuniciranje sistematično načrtovano in izvajano, s čimer se je moč izogniti šestim temeljnim napakam, ki so: 1.) menedžment delegira preveč in posluša premalo; 2.) preveč menedžerskih sporočil je nerazumljivih; 3.) preveč vsebine sporočil se nanaša na menedžerje in premalo na zaposlene; 4.) v sporočanju je preveč propagande; 5.) sporočanje je premalo iskreno; 6.) komuniciranje ne nakazuje možnosti za spremembe (v Black 1993, 128).

Goodman in Ruch sta na podlagi petletne raziskave ugotovila, da je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, ravno njihova zaznava menedžerske strukture. Zaposleni od menedžmenta pričakujejo (v Grunig in Hunt 1984, 245):

- pravočasno informiranje o spremembah, ki bodo vplivale na delo zaposlenih,
- odkrito, pošteno ravnanje z zaposlenimi ter skrb za njihovo dobro počutje pri delu,
- delegiranje zadostne avtoritete nadzorni strukturi, da lahko dobro opravi svoje delo,
- manifestiranje visoke predanosti klientom (strankam, uporabnikom),
- sposobnost reševanja večjih organizacijskih problemov,
- skrb za družbeno odgovornost organizacije,
- storitve morajo biti vsaj na ravni konkurence ali boljše,
- skrb za kvaliteto mora biti pred skrbjo za kvantiteto.

Organizacijske publikacije omogočajo nadzor nad komuniciranjem in so hkrati idealen medij za pridobitev povratnih informacij. Trendi namreč kažejo, da dvosmerno komuniciranje zahteva tudi prostor za ankete, vprašanja in pisma zaposlenih ter ustvarjanje klime zaupanja. Govorice so največkrat najhitrejši način prenosa informacij, ki zapolni informacijsko praznino. Sestanki dajejo možnost za dvosmerno komuniciranje. Pomembni so tudi govori, ki pomagajo pri »poosebljanju« z organizacijo, omogočijo enakovredno komunikacijsko izmenjavo, demonstrirajo odprtost, prinašajo prestiž govorniku in organizaciji, javno izražajo poglede organizacije ter nudijo avtoritativen in kredibilen vir za ostale oblike komuniciranja (Cutlip 1994, 260-273).

Winston Churchill je zelo dragocene izkušnje pridobival tudi, ko mu je spodletelo. Kot Prvi lord Admiralitete je bil 1915 odgovoren za neuspešno izkrcaje pri Dardanelah. Ključne težave je identificiral v kaotičnem načrtovanju, razdeljeni avtoriteti in neodločnosti v vrhu. Zato se je kasneje vedno zavzemal za združitev odgovornosti s polnimi pooblastili za realizacijo. Zagovarjal je tudi delegiranje, ki nadrejenim omogoči osredotočenje na celotno sliko in jih osvobodi pred podrobnostmi, fleksibilnost in inovativnost, ki odpirata nove možnosti ter uporabo ad-hoc struktur za reševanje specifičnih problemov (v Hayward 2004, 42, 60).

Na začetku predsedniškega mandata so se nad Kennedyja zgrnili temni oblaki. Spodletela ameriško sponzorirana invazija kubanskih emigrantov v Prašičjem zalivu na Kubi je bila posledica organizacijske neizkušeniosti ter osebno naravnane liderskega stila, ki ga je Kennedy apliciral že v predvolilni kampanji. Krize so si zato kar sledile, administracija pa je predvsem reagirala na dogodke in improvizirala, za kar je bil v glavnem kriv Kennedyev spremenljiv in neformalni menedžerski stil, ki je velik del bremena koordinacije in izvedbe nalagal predsedniku. Nadzoroval je pretok dokumentov, delegiral delo in zahteval, da ne gre nobena odločitev mimo njega. Vladal je praktično sam in bil zaradi tega poplavljen. Časa za refleksijo, načrtovanje in predvidevanja ni bilo. Težave v letu 1961 so Kennedyja prisilile v prilagoditev načina vodenja. Področja odgovornosti je začrtal bolj precizno, omejil pa je tudi razpuščenost posameznih nosilcev. Ustanovil je odbore in delovne skupine za preučitev določenih problemov, preden so se razvili v krize. Nenazadnje se je naučil tudi bolj zaupati najožjim sodelavcem, predvsem svetovalcu za nacionalno varnost Bundyu, ki je postal filter za dostop do predsednika. Za posebej težavne naloge je zadolžil svojega zaupnika, brata Roberta. Učinkovitost organizacijskih sprememb je bila očitna pri reševanju kubanske raketne krize, opisal pa jih bom nekoliko kasneje (po Burns 2006, 50-51).

10.8. ZAKLJUČEK

Danes opažamo trend padanja pripadnosti organizacijam, povečano kritičnost do upravljalških struktur ter naraščanje skrbi za lastne interese pred interesi organizacije. Vendar se ljudje pri iskanju višjega smisla kljub vsemu želijo identificirati z dosežki svoje organizacije, kar jim lahko omogoči organizacijska kultura (Deal in Kennedy 1999, 17-18). Podobno je pri političnih strankah in njihovih liderjih, ki se morajo vedno bolj boriti za naklonjenost neopredeljenih volivcev. Zato jim ponujajo podobe, vizije in programe, s katerimi bi se lahko poistovetili. Pri tem so odvisni od podpore strankarskih infrastruktur. Podobno je pri vodenju države, kjer do izraza pride težavnost uresničevanja političnih vizij na izvršni ravni. V vseh primerih je najpomembnejša vloga političnih liderjev. Postmes, Tanis in de Wit (2001, 227-246) so na primer v raziskavi o vplivu organizacijskega komuniciranja na predanost zaposlenih organizaciji ugotovili, da je ta veliko bolj odvisna od učinkovitega dvosmernega vertikalnega komuniciranja, ki ga izvajajo menedžerji, kot od neformalnega socio-emocionalnega horizontalnega komuniciranja s sodelavci, ki je sicer pomemben dejavnik navezanosti na skupino. Le sporočanje pomembnih informacij in strateških usmeritev ter ciljev lahko »pojasnjuje« naravo organizacije in zmanjšuje negotovost pri zaposlenih.

Menedžerji morajo nenehno prepričevati zaposlene v upravičenost organizacijskih ciljev. Komuniciranje pa ni potrebno le zaradi prenosa navodil temveč tudi za doseganje najvišje stopnje sodelovanja. Upravljalci vzpodbujajo in poskušajo ohraniti zaupanje v vodstveno strukturo, upravljajo procese sprememb, prenašajo naloge zaposlenim in jih motivirajo. Tako se zdi, da je komuniciranje preveč pomemben dejavnik organizacijske učinkovitosti, da bi ga prepustili zgolj v domeni upravljalcev. Ti potrebujejo strokovnjake s področja organizacijskega komuniciranja (van Riel 1992, 9-10). Učinkovitost organizacije in zadovoljstvo njenih članov sta tesno povezana. Kot rečeno pa tudi empirija podpira pomenljivo dejstvo, da je za zunanjo javnost primaren vir informacij o organizaciji prav njena notranja javnost, na kar morajo biti posebej pozorni tudi politični liderji. Sledijo še segmenti na izvedbeni ravni, ki predstavljajo strateška orodja političnih liderjev in so zato posebej pomembni, in sicer: odločanje, politične spretnosti in uresničevanje.

11. KRITIČNI IZZIVI ODLOČANJA

Odločanje je ključna prvina liderstva, katere merilo učinkovitosti sta kakovost odločitve ter njeno uresničevanje. Temeljni vodili pri tem sta vzpodbujanje konstruktivnega konflikta za boljše odločitve ter iskanje konsenza za njihovo izvedbo (Roberto 2006, 5-7, 223). Strategija odločanja vključuje (Sears 2003) identificiranje alternativ, iskanje informacij glede možnih odzivov in razpletov, verjetnostne sodbe in iskanje vzorcev po spominu glede na kontekst. Ločimo kompenzacijske in nekompenzacijske strategije odločanja.

Kompenzacijske strategije povezujejo primerljive informacije in pripisujejo vrednost vsem dejavnikom, ki so povezani z določeno možnostjo. Ko so vrednosti vključene v odločitev, lahko pozitivna vrednost na eni dimenziji kompenzira negativno vrednost na drugi. Strategija se največkrat uporablja pri dveh različnih alternativah. Nekompenzacijske strategije pa delujejo po načelu iskanja nepopolnih (pogosto neprimerljivih) informacij, s ciljem preprečitve konflikta. Negativna informacija o določeni alternativni praviloma pomeni tudi njeno izključitev. Strategija se uporablja pri več kot dveh alternativah (Sears 2003, 33-34, 40), njen primer pa je kubanska raketna kriza, ki je opisana v tem poglavju.

Ljudje se zaradi omejitev pri pridobivanju in obdelavi informacij pogosto zatekajo k poenostavljanju, kategoriziranju in grupiranju informacij glede na izkušnje. Podobno pri odločanju prihaja do poenostavljanja vsaj na tri načine: 1.) razčlenitev odločitve na posamezne dele, ki jih je lažje ovrednotiti, 2.) urejanje odločitve na podmnožice, glede na njihov pomen in 3.) nove metode za reševanje problemov in kognitivne bližnjice, ki omogočajo sklepanje. Primeri takšnih metod so dostopnost informacij v spominu,

reprezentativnost stereotipov in vzorcev ter prilagajanje s pomočjo formiranja začasnih odzivov in njihovega prilagajanja. Na proces odločanja vplivajo tudi kontekst, razpoložljive informacije in stopnja primerljivosti alternativ (Sears 2003, 30-32, 40-41).

11.1. ODLOČANJE O NAČINU ODLOČANJA

Pogost problem menedžerjev in liderjev je navada, ko si najprej zastavijo vprašanje o rešitvi problema, ne pa o ustreznem načinu odločanja in reševanja, glede na lastnosti problema.

Učinkovito upravljanje procesa odločanja in zagotovitev pogojev za posvetovanje znatno pripomorejo k dobrim rešitvam (Roberto 2006, 26-27). Zagotovitev jasnega načina leaderskega delovanja vzpodbuja tudi večjo predanost udeležencev (ibid., 53-54). Odločanje o načinu odločanja zahteva precej časa in temeljit premislek. Pomembno je, kdo bo pri odločanju udeležen, kakšno bo ozračje ter kakšna bosta način komuniciranja in nadzor nad procesi (ibid., xv-xvi). V magistrskem delu sem odločanje opredelil kot strateški element političnega liderstva, saj ocenjujem, da se številni problemi začnejo ali končajo prav v tej fazi. Posledično tudi uresničevanju pripisujem strateško vlogo. Značilnosti strateškega odločanja (ibid., 9-14):

- poteka prek sočasnih aktivnosti na različnih ravneh v organizaciji,
- veliko pravega dela se odvija v neformalnih razgovorih v majhnih podskupinah,
- strateško odločanje so kompleksni socialni, čustveni in politični procesi,
- strateške odločitve se generirajo na nelinearen način, kjer se rešitve lahko pojavljajo še preden menedžerji definirajo probleme ali analizirajo alternative,
- strateške odločitve se razvijajo skozi čas, skozi ponavljajoč proces izbire in delovanja.

Pri kompleksnih odločitvah je učinkovit psihološki pristop »majhnih zmag«. Postopne zmage privabijo nove zaveznike, preženejo odpor in utrjujejo napredek. Takšen pristop pomaga pri strukturiranju in preseganju predvsem kognitivnih ovir pri sprejemanju kritičnih kompleksnih odločitev. Dodatne ovire so tudi čustvene, kot na primer stres in frustracije. S pristopom majhnih zmag je mogoče zmanjšati zahtevnost problema ter stopnjevati posameznikovo sposobnost za reševanje (Roberto 2006, 202-204).

11.2. POMEN ODKRITEGA DIALOGA ZA ODLOČANJE

Sistemske dejavniki strukturne in kulturne narave ovirajo odkrit dialog v organizaciji. Gre za trde (strukturna kompleksnost, medla definiranost nalog, neformalni komunikacijski filtri) in mehke (statusne razlike, predvidevanja) ovire. Bistvena dejavnika, ki opredeljujeta raven odkritosti dialoga v organizaciji, sta liderjeva osebnost in stil. Lider mora aktivno iskati

nestrinjanje v organizaciji, saj že pasivno liderstvo lahko ovira odkrit dialog (ibid., 83-84). Pri pripravi na odkrito diskusijo morajo liderji privzeti holističen pristop hkratne uporabe različnih mehanizmov. Pogosto je najučinkovitejši mehanizem prevetritev različnih opcij z različnih zornih kotov. Pri tem lahko uporabijo konkretne tehnike, kot je npr. dialektična poizvedba⁴². Predvsem pa lahko pri vzpodbujanju različnih pogledov uporabijo štiri tipe orodij, ki pogosto vodijo v ustvarjalen konflikt in nasprotovanje: igranje vlog (postaviti se v kožo drugega), mentalna stimulacija (predstave o možnih prihodnjih opcijah glede razvoja dogodkov), konceptualni modeli (uporaba različnih okvirjev glede procesa odločanja) in princip argument-protiargument (ibid., 94).

Pri odločanju je treba zagotoviti legitimen proces in odprto izmenjave mnenj. Tako ljudje razumejo končno odločitev, sprejmejo način izvedbe ter čutijo kolektivno »lastništvo« glede načrta. Pripravljeni so tudi sodelovati pri realizaciji, saj jim je pomemben *proces* in ne le rezultat odločitev. Želijo tudi, da se sliši njihovo stališče ter da je na koncu sprejeta odločitev. Z ustvarjanjem takšnega procesa lider gradi ozračje podpore (ibid., 191-193).

Gene Krantz, direktor poleta vesoljske misije »Apollo 13«, je bil soočen z eksplozijo kisikovega rezervoarja na raketoplanu, kar bi lahko povzročilo katastrofo celotne odprave. Časa je bilo malo, zato je bilo potrebno pri iskanju rešitve najti ustrezen način odločanja; tehnike brainstorminga z glasnim razmišljanjem, tako, da so vsi razumeli opcije, alternative, tveganja in negotovosti možnih pristopov. Člani ekipe so se vključevali v diskusijo, korigirali Krantza, odpirali nove možnosti in zavrli nekatere njegove »slepe« opcije. Proces je bil discipliniran, z jasno vlogo Krantza kot moderatorja, ki je zaradi omejenega časa pogosto tudi presekala nekonstruktivne diskusije. S prostopom, ki je omogočil odkrito izražanje mnenj, so prihranili dragocen čas, zaradi procesa pa so bili vsi tudi del rešitve (Roberto 2005, 179).

Po Druckerju je najbolj pogost vir napak pri menedžerskem odločanju napačen poudarek na iskanju pravih odgovorov, namesto pravih vprašanj. S postavljanjem pravih vprašanj lahko liderji odpirajo nova pomembna področja, odkrijejo nove informacije, razsvetlijo nove poglede na kompleksno problematiko in izbistrijo nepredvidene nevarnosti. To je podlaga za izdelavo novih opcij in sprejemanje boljših odločitev. Pravi liderji nimajo vseh odgovorov, imajo pa trden nadzor nad procesom, v okviru katerega njihove organizacije odkrijejo najboljše rešitve glede najzahtevnejših problemov (Roberto 2006, 234-235).

⁴² »Devil's advocacy«.

Nadvse poučen primer odločanja na visoki ravni je kubanska raketna kriza. Po fiasku v Prašičjem zalivu se je predsednik Kennedy na postavitev sovjetskih jedrskih raket na Kubi odzval bolj spretno. Namesto zanašanja na posamične (pol)nasvete izbranih ekspertov, je tokrat ustanovil izvršni odbor *ExComm* («Executive Committee»), v katerem so bili na formalnih in neformalnih zasedanjih zbrani ključni predstavniki administracije, vojske, obveščevalne skupnosti, diplomati ter drugi. Kriza je velesili pripeljala do roba jedrskega spopada. *ExComm* pa je s temeljitim preigravanjem alternativnih scenarijev in možnosti predsedniku ponudil široko paleto nasvetov in opcij za njeno reševanje. Odprta diskusija in temeljit analitičen proces sta preprečila možnost prenašljivega in nepremišljenega odločanja. Predsednik je poiskal nasvete drugih državnikov ter uporabil formalne in neformalne kanale komuniciranja. Preigrane so bile možne posledice različnih opcij ukrepanja. Kennedy je bil v prvih dneh precej zadržan opazovalec diskusije. Od 18. oktobra 1962 pa je bil z usmerjanjem diskusij ter preigravanjem možnih scenarijev v središču upravljanja krize. Od 22. oktobra je dominantni dejavnik in gonilo sestankov *ExComm*, odlikovali pa so ga mirnost, pronicljivost in stalna prednost v razmišljanju pred ostalimi. Kljub navidezni kaotičnosti so bili sestanki nadvse strukturirani; najprej obveščevalni brifingi, nato pa se je predsednik pri vprašanjih, kjer je bila potrebna njegova odločitev, usmeril na glavna svetovalca, sekretarja za zunanje zadeve in obrambo. Zatem je pozornost udeležencev napeljal na vprašanja, ki so se mu zdela najpomembnejša. Stimuliral je osredotočeno in jedrnato diskusijo, v kateri je pretehtano in racionalno izbiral besede. Da bi omogočil sproščeno, neformalno in operativno diskusijo, se ni udeležil vseh sestankov. Neformalni vodja teh zasedanj je bil njegov brat in zaupnik Robert, ki je o dogajanju redno obveščal predsednika. Ključno spoznanje, ki ga je mogoče zaznati s poslušanjem avdio posnetkov zasedanj *ExComm-a* je, da gre za neprekinjen proces, pri katerem že najmanjši koščki novih informacij ali spremembe v razpoloženju, lahko vplivajo na občutljiv proces odločanja. Neprekinjen tok informacij in pritiski za odločno reagiranje vplivajo na odločevalce na zavestni in podzavestni ravni. Sklepanje in razlaga dejstev pri udeležencih temelji na osebnih interesih in izkušnjah. V ozadju je mogoče zaznati tudi vpliv bližnjih kongresnih volitev in različnih resorskih interesov. V prvih dneh je pri svetovalcih zaznati pogoste primerjave krize s pomembnejšimi zgodovinskimi dogodki, npr. napadom na Pearl Harbor, kar je sicer naravna tendenca sklepanja preobremenjenih in temperamentnih ljudi v neznanih okoliščinah. Bolj, ko se Kennedy in svetovalci poglobijo v podrobnosti krize, manj se poslužujejo intelektualnih bližnjic in iskanju opcij na podlagi preteklih izkušenj. Reševanje krize je vrhunec Kennedyeve politične kariere (May in Zelikow 1997, 30, 691- 701).

Zgovoren primer prilagajanja organizacijske strukture procesu strateškega odločanja pa je mogoče najti pri reorganizaciji zunanjega ministrstva ZDA, katerega vodenje je v začetku leta 1947 na zaprosilo predsednika Trumana prevzel upokojeni general George C. Marshall. Prva sprememba ob imenovanju za zunanjega ministra je bilo imenovanje v zunanjih zadevah izkušenega Deana Achesona za šefa kabineta. Kabinet je bil zadolžen za operativno vodenje ministrstva ter filtriranje odprtih vprašanj in informacij ministru. Marshall je zahteval zgoščena in jasna poročila s preciznimi priporočili, ki so bila podlaga za odločanje. Marshallova zahteva do Achesona, ki je odlično poznal organiziranost in delovanje ministrstva, je bila tudi popolna odkritost in iskrenost. Velika novost je bila tudi ustanovitev oddelka za dolgoročno načrtovanje politik. Prvič v zgodovini ministrstva, ki je znalo sproducirati veliko poročil in malo dejanskih odločitev, je uvedel princip linije odgovornosti in delegiranja, po načelu vojaške organizacije. Marshall tudi pri napakah ni deloval po načelu naprtitve krivde temveč rešitve problema. Z novim načinom dela, ki ga je uvedel, je bilo na vseh ravneh organizacije mogoče začutiti nov navdih. Glede nove organizacije je bilo slišati tudi nekaj očitkov, predvsem to, da minister pogosto ni bil dovolj podrobno informiran. Kljub temu se je v ministrstvu še generacije kasneje o njegovem liderstvu govorilo kot o »zlati dobi inovacij in kreativnosti« (Cray 2000, xii, 588-591).

Zanimiv primer pomena odločanja v slovenskem političnem kontekstu najdemo pri nekaterih kadrovskih odločitvah političnih liderjev, ki so pogosto lahko bolj usodne kot se sprva zdi. Na tesno in dolgoročno povezanost med odločanjem in uresničevanjem na primer kaže slaba strateška odločitev za imenovanje samodržnega Antona Ropa za slovenskega premierja in vodjo stranke LDS. Odločitev je imela za stranko dolgoročne in zelo škodljive posledice. Prispevala je k povečanju negativne podobe in pripeljala do zloma stranke prav v trenutku, ko bi morala biti njena medijska podoba glede na dolgo trajen primat povsem nasprotna. Stranka bi se morala samokritično zazreti vase, se reformirati in prenoviti mehanizme delovanja. Pri celotni zgodbi se pojavi tudi vprašanje načina izbire⁴³ Drnovškovega naslednika, tako s stališča primernosti procesa odločanja v stranki, kakor tudi s stališča prisotnosti strateške ocene morebitnih posledic. Pokazalo se je, da je bila odločitev izrazito politično nespretna in kratkovidna.

⁴³ Gregor Golobič, takratni generalni sekretar LDS, je v nekem intervjuju dejal, da je bil Drnovšek »precej skeptičen glede Ropove voditeljske zrelosti« (Dnevnik, 16. december 2006). Vprašanje pa je, zakaj imenovanja kot odgovorni ni preprečil.

12. POLITIČNE SPRETNOSTI

O izredno pomembnih političnih spretnostih je bilo precej povedano že v sklopu drugih poglavij. V literaturi področje ni znanstveno in sistematično razdelano, saj gre za pretežno intuitivne, taktične in odnosno-prepričevalne sposobnosti posameznih liderjev pri iskanju političnih kompromisov ali rešitev. Te imajo lahko strateški pomen, če so ključnega pomena na ravni uresničevanje politične vizije v konkretnih politik. Politične spretnosti obsegajo elemente komunikacijskih, organizacijskih in odnosnih veščin ter spretnosti, v interakciji z drugimi pa zahtevajo visoko raven čustvene in družbene inteligence.

Politično spretni liderji in stranke lahko v kompleksnem svetu politike prek sodelovanja z drugimi, sklepanja zavezništev, ustreznega tempiranja odločitev in delovanja ter preudarne uporabe političnih sredstev lažje in bolj učinkovito ter z večjo podporo javnosti in ostalih akterjev, tudi konkurence, v političnem procesu uresničujejo politične programe na način, ki krepi njihovo verodostojnost. Konkretno primere političnih spretnosti je mogoče zaslediti v nekaterih zgodovinskih primerih v magistrskem delu. Politiki praviloma zakrivajo svojo vpletenost v politično barantanje, ki je sicer povsem običajni del politike in predstavlja del političnih spretnosti. Raje se osredotočajo predvsem na bolj pozitivne plati političnega delovanja.

Izkušnje kažejo, da so najbolj konstantna značilnost najspособnejših političnih liderjev in skorajda minimalni pogoj za lidersko učinkovitost prav politične spretnosti, ki so tesno povezane z odnosnimi spretnostmi. Dobri primeri so na primer inovativni politični pristopi, kot je bil Rooseveltov »*land-lease*«, vzdrževanje političnega ugleda tudi pri tekmecih in pridobitev podpore javnosti glede izvedbe ključnih programov kot oblika pritiska na ostale politične akterje.

Zelo politično vešč politik je bil Ronald Reagan, še posebej zaradi njegovih številnih pomanjkljivosti. Njegova tipična značilnost je bilo aktivno pridobivanje podpore za politične programe, tako v politični skupnosti, kakor tudi pri širši javnosti. Njegovo spretno povezovalno sodelovanje z zakonodajno vejo oblasti je nazoren kazalec političnih spretnosti, kjer so bile pomembne zlasti njegove pogajalske sposobnosti (Greenstein 2004, 156).

13. URESNIČEVANJE MED ORGANIZACIJSKIM IN STRATEŠKIM

»Smo tisto, kar neprekinjeno počnemo - odličnost ni dejanje temveč navada.« - Aristotel

Praktične izkušnje kažejo na problem velikega razkoraka med tem, kar liderji *govorijo* in tem, kako dejansko *ravnajo* (Kets de Vries 2006, 264). Pogosto je ravno izvedba konkretnih političnih programov osrednji element predvolilnih kampanj, hkrati pa tudi najmočnejši argument pri iskanju nadaljnje politične podpore in kriterij politične izbire. Zato kot sestavni del strateškega političnega liderstva v sklepnem delu obravnavam uresničevanje odločitev.

Roberto pri odločanju izpostavi dva ključna segmenta, ki lahko pomenita razliko med uspehom in neuspehom. Liderji morajo gojiti ustvarjalno nestrinjanje zaradi krepitve kritičnega in raznolikega razmišljanja, hkrati pa graditi konsenz, s katerim pospešujejo pravočasno in učinkovito uresničevanje odločitev (Roberto 2006, xv).

Upravljanje napetosti med konfliktom in konsenzom predstavlja temeljni izziv liderstva v delu uresničevanja. Konsenz je potrebno razumeti kot zavezanost in enotno razumevanje med udeleženci pri odločanju ter soglasje za sodelovanje pri izvedbi odločitve (ibid.). Pri konfliktu pa je potrebno biti previden. Vrhunske organizacije redno vzpodbujajo kognitivni, na naloge osredotočen konflikt, preprečujejo pa afektivni konflikt, ki poteka na osebni ravni in ima zelo škodljive in razdiralne posledice – zmanjšano predanost in zamude. Upravljanje konstruktivnih konfliktov mora postati sestavni del organizacijskih procesov in vrednot. Oba tipa konfliktov sta tesno povezana, z njima pa je zelo težko upravljati (ibid., 20, 110).

Liderji morajo sposobnost konstruktivnega upravljanja konfliktov prenesti na podrejene, saj mora postati skupna *odgovornost* in organizacijska *zmogljivost*. Lider mora v vlogi mediatorja in trenerja usmerjati način, na katerega se ljudje *ne strinjajo*, kakor tudi *ozračje*, v katerem *nestrinjanje poteka*. S prenosom sposobnosti na podrejene liderji sicer izgubijo del nadzora, ohranijo pa nadzor nad konceptualnimi okvirji.

Pri uresničevanju osrednjo vlogo igra komuniciranje, kajti kompleksne strategije zahtevajo dobro koordinacijo ter učinkovito neprekinjeno izmenjavo informacij. Kljub temu, da je izvedba kritičnega pomena za strateški uspeh, izvajanje strategije predstavlja izjemen izziv in je pogosto neučinkovito. Številni dejavniki, vključno s politiko, neaktivnostjo in vnaprejšnjim nasprotovanjem spremembam, lahko redno zavirajo uspeh izvedbe.

Problematično je, da se še v fazi izobraževanja preveč pozornosti posveča strateškemu načrtovanju, premalo pa izvedbeni ravni. Hkrati pa številni menedžerji verjamejo, da izvedba strategije sploh ne spada v njihovo delovno področje, v resnici pa zahteva »lastništvo« na

vseh menedžerskih ravneh (Hrebaniak 2005, 5-8). Načrtovanje in izvedba sta soodvisna, zato je potrebno že med načrtovanjem razmišljati o izvedbenih dejavnikih (ibid., 9-10).

Hrebaniak zato izpostavi osem pravil (ovir, izzivov, priložnosti) strateške izvedbe (ibid., 22):

1. Oblikovanje modela za usmerjanje izvedbenih odločitev.
2. Razumevanje, kako ustvarjanje strategije vpliva na njeno izvedbo.
3. Učinkovito upravljanje sprememb, vključno s kulturnimi spremembami.
4. Razumevanje moči ali vpliva ter njuna uporaba za izvedbeni uspeh.
5. Razvijanje struktur, ki vzpodbujajo izmenjavo informacij, koordinacijo in odgovornost.
6. Razvijanje učinkovitih mehanizmov nadzora in povratnih informacij.
7. Vzpostavitev izvajanju naklonjene organizacijske kulture.
8. Prakticiranje izvajalsko naravnane liderstva.

Za uspešno delovanje strategije je potreben discipliniran pristop k izvajanju. Temeljne sestavine uresničevanja so odločitve glede strategije, strukture (določitev nosilcev, standardizacija nalog ter pravo razmerje med centralizacijo in decentralizacijo), koordinacije (jasna in natančna opredeljenost obveznosti in odgovornosti), izmenjave informacij (uporaba neformalnih kontaktov in direktno komuniciranje) ter principov motiviranja in nadzora (Hrebaniak 2005, 57-63). Odločitve se sprejemajo v organizacijskem kontekstu, ki ga predstavljajo štiri povezani dejavniki: a.) upravljanje sprememb, b.) organizacijska kultura, c.) organizacijske strukture moči in d.) voditeljska klima. Usklajenost med njimi povečuje verjetnost uspešne izvedbe (ibid.).

Kljub temu, da menedžerji in liderji področju uresničevanja posvečajo premalo pozornosti, pa pri navajanju razlogov za organizacijske neuspehe govorijo o dejavnikih, ki sodijo prav v izvedbeno domeno.

Vprašalniki, ki so jih izdelali predstavniki poslovne šole Wharton (Hrebaniak 2005, 17), so definirali glavne ovire za uresničevanje, kot so jih definirali menedžerji: 1.) Nesposobnost učinkovitega upravljanja sprememb (in premostitve notranjih nasprotovanj), 2.) Poskus izvedbe, ki je v konfliktu z obstoječo strukturo moči, 3.) Slaba ali nezadostna izmenjava informacij med vključenimi posamezniki ali enotami, 4.) Nejasno komuniciranje odgovornosti in/ali obveznosti za izvedbo odločitev, 5.) Slaba ali medla strategija, 6.) Pomanjkanje občutka lastništva med ključnimi zaposlenimi, 7.) Pomanjkanje usmeritev ali modela za izvajanje strateških aktivnosti, 8.) Pomanjkanje razumevanja vloge organizacijske strukture in načrtov, 9.) Nezmožnost doseganja soglasja glede kritičnih korakov izvedbe, 10.)

Pomanjkanje ali neprimernost motivacijskih mehanizmov, 11.) Ne zadostni finančni viri in 12.) Pomanjkanje podpore s strani zgornjega menedžmenta.

Blairovi laburisti so v predvolilnem manifestu leta 1997, nekakšni »pogodbi« z britanskimi volivci, navedli 177 zaobljub in se zavezali k njihovem uresničevanju. Dokument je bil namenjen predvsem publiciteti, toda kasneje so bili laburisti pogosto njegovi talci. Izvajanje programa Blairovega vladanja je temeljila na delegiranju podrobnosti in ohranjanju tesnega nadzora nad celotno sliko. Blair je v dogovoru med ministrstvi in svojim kabinetom določil nove cilje, dnevna koordinacija in komuniciranje z ministri pa so potekali predvsem na bilateralni osnovi. Kabinet je redko razpravljajal o pomembnejših vprašanjih vladne politike. Blair je zaradi nadzora učinkovitosti delovanja ministrstev in skupnih vladnih projektov imenoval novo vladno *Službo za učinke in inovacije*, ki je bila pravzaprav nadzorno orodje premierovega kabineta (Rentoul 2002, 539-540).

Spekter dejavnikov strateškega političnega liderstva torej zaključujemo s piko na i – uresničevanjem, ki je pomembno pravzaprav pri vseh elementih političnega liderstva – realizaciji osebnih ciljev, političnih vizij, programov in strategij, predvolilnih obljub, organizacijskih ciljev, dogovorov o političnih zavezništvi, medijskih načrtov in drugega. Dejstvo namreč je, da je politično liderstvo uokvirjeno z odločanjem na eni ter uresničevanjem odločitev na drugi strani. Izmed obeh je odločanju v strokovni literaturi namenjene več pozornosti, a pogosto sta v organizacijah obe prvini močno zanemarjeni, četudi gre za bistvena dejavnika učinkovitosti in uspeha.

14. ZAKLJUČEK

Politični liderji so podobni poslovnežem - ukvarjajo se s »prodajo« upanja množicam, pri čemer se pogosto pozicionirajo na sredino političnega prostora (Newman 1999, 278- 279). Nadgradnja na imidžu utemeljene strankarske ali liderjeve platforme s politično vizijo, je lahko odločilni korak pri poudarjanju razlik med političnimi alternativami na vedno bolj zasičenem, neartikuliranem in kaotičnem prostoru politične sredine. Poleg posredovanja sanj pa je potrebno volivcem ponuditi tudi konkretne predloge za njihovo uresničitev, saj ključni cilj političnih liderjev in strank seveda ne sme biti zmaga na volitvah, temveč pridobitev možnosti za uresničevanje političnih programov širšega družbenega pomena, ki so za volivce relevantni. Vendar šele zmaga na volitvah omogoča uresničevanje politične vizije, to pa lahko povečuje možnost ponovne izvolitve. To kaže na medsebojno odvisnost dejavnikov političnega liderstva v času volilnih kampanj in sicer.

Proces političnega liderstva tudi zaradi dejstva, da se velik del volivcev opredeli že dolgo pred volitvami, ne sme biti osredotočen le na predvolilno obdobje, temveč mora biti neprekinjen. Volivci, mediji, predstavniki civilne družbe in politiki se morajo zavedati, da se programi političnih strank dotikajo temeljnih družbenih interesov in morajo biti kot taki merljivi in nenehno podvrženi oceni. Če težnja po napredku postane osrednji cilj in srž političnega spopada, so liderji prisiljeni k večji odgovornosti, povečuje pa se tudi politična kultura.

Kakovostna izvedba političnih programov družbenega pomena v okoliščinah intenzivne nadzorne vloge medijev in civilne družbe postaja nujna. Poudarjam, da se je v praksi pogosto pokazalo, da za doseganje takšnih ciljev niso dovolj vizija, večšine komuniciranja in organizacijske veščine. Potrebne so tudi izrazite politične spretnosti in odnosi z različnimi subjekti v političnem prostoru, še zlasti pa z volivci, notranjimi javnostmi v strankah in drugih političnih organizacijah, drugimi vejami oblasti in mediji. To odvisnost sem želel nazorno prikazati v odnosnem modelu političnega liderstva, kjer sem Greensteinove dejavnike političnega liderstva umestil na različne odnosne ravni, ki sem jih natančneje opredelil. Želel sem pokazati tudi temeljne dejavnike pri vzpostavljanju odnosov.

Uspešni politiki znajo obdržati nadzor nad širšo družbeno opredelitvijo lastnega delovanja in načinom razumevanja njihovega zgodovinskega pomena (Skowronek 1997, 17). Ne smemo pozabiti, da je ključni dejavnik političnega liderstva uresničevanje politik ter njihova predstavitev javnostim. Politični dosežki so pogosto težko merljivi in subjektivni, zato je

njihove zaznave mogoče upravljati. Najučinkovitejši politični voditelji ob upoštevanju strateškega pristopa povzročijo tudi korenite spremembe v javni zaznavi samih standardov in konceptualnih okvirjev političnega diskurza ter s tem odločilno spremenijo pravila igre v svoj prid. V praksi je to lahko odločilni dejavnik za prevlado v političnem prostoru.

Ocenjujem, da sem s pomočjo strukturiranega in sistematičnega pristopa ter z reprezentativnimi praktičnimi primeri političnega liderstva utemeljil veljavnost modela strateškega političnega liderstva. Eno izmed ključnih vprašanj pa ostaja vprašanje uspešnosti in merljivosti. Kateri so merljivi kriteriji uspešnosti? Mar ni pravo politično liderstvo tisto, ki se s svojimi idejami in programi vpije v pore celotne družbe in jo pozitivno zaznamuje za prihodnje generacije? Prepričan sem, da je transformacijsko politično liderstvo večinoma neizkoriščena možnost, kljub temu, da verjetno edina omogoča realizacijo ključnih družbenih projektov. Temelji na zavedanju potrebe po iskanju širokega soglasja ter uporabi koncepta večnivojskega sodelovanja za doseg ciljev. Po moji oceni pa je problematično predvsem nasprotje med kompleksnostjo načrtovanja in izvajanja političnih programov na eni ter medijsko logiko poenostavljanja in poosebljanja na drugi strani. Politiki se pri poskusu uresničevanja svoje vizije pogosto ujamejo v medijsko past in postanejo talci javnomnenjskih raziskav, ki jim zamegljijo načrte. Posledica je lahko delovanje, ki je predvsem reakcija na dražljaje iz okolja. Dodaten problem predstavlja tudi vse večja državljanska skepsa do politike, ki ima po lastni zaslugi večinoma negativen ugled.

Ariadnina nit besedila je model strateškega političnega liderstva. Izhodišče pri njegovi izdelavi je bila Greensteinova klasifikacije političnega liderstva, ki kot temeljne kategorije navaja politično vizijo, politične spretnosti, organizacijske veščine, spretnost javnega komuniciranja, kognitivni stil in čustveno inteligenco. Gre za precej osamljen poskus sistematičnega pristopa k političnemu liderstvu. Večina virov je namreč usmerjena na biografski vidik ali parcialne elemente političnega liderstva. Številni avtorji so osredotočeni na uporabni marketinški vidik predvolilnih kampanj, precej manjše število pa se jih posveča političnemu liderstvu na ravni uresničevanja političnih programov. Prav na tem področju bo potrebno v prihodnje raziskati še marsikaj, k temu pa sem želel prispevati tudi sam.

Izkušnje političnega liderstva v neprekinjenem medijskem okolju ter zakonitosti sodobnih predvolilnih kampanj po moji oceni zahtevajo obravnavo političnega liderstva na strateški ravni. Zato sem Greensteinovemu pristopu dodal številne elemente. Zmaga na volitvah ali

uresničevanje političnih programov in vizij sta temeljna cilja političnih liderjev, ki so na oblasti, ali pa se zanjo borijo. Doseganje teh ciljev ni odvisno le od posameznih liderjev temveč od profesionalnosti in kompetentnosti organizacij, ki jih vodijo. Pri tem seveda liderji igrajo ključno vlogo, ki je ne morejo odigrati dobro, če nimajo specifičnih lastnosti, znanj, veščin ali spretnosti, pri čemer seveda potrebujejo pomoč strokovnjakov. Zato sem te pogoje podrobno orisal v magistrskem delu.

Ena od nadgradenj Greensteinovega pristopa je poudarek strateškega pristopa, ki ga v modelu ponazarjajo vsi elementi, začeni s strateškim pozicioniranjem. Pri tem želim poudariti, da sta prav zadnja predvolilna⁴⁴ in volilna kampanja v ZDA posebej podčrtali dejstvo, da pri volitvah ne gre le za tekmovanje osebnosti temveč za neusmiljen in dolgotrajen strateški spopad visoko profesionalnih organizacij, ki se v medijski areni borijo za slišnost ter konsistentnost in verodostojnost sporočil, ki morajo biti za volivce relevantna in prepoznavna. Visoko konkurenčno politično okolje ter brezmejna in nenehna medijska izpostavljenost zahtevajo, da strankarske in konzultantske organizacije ter svetovalci političnim liderjem z inovativnimi strateškimi pristopi, znanji in upravljanjem zaznav pomagajo tudi pri takojšnjem prilagajanju na nenehno spreminjajoče okoliščine.

Nasploh se kaže, da predvolilni proces v ZDA postaja podroben filter za selekcijo predsedniških kandidatov, saj v več kot letu dni volivci lahko o kandidatih pridobijo zelo veliko informacij. Nasprotno pa zadnja dva cikla parlamentarnih volitev v Sloveniji kažeta na to, da so gonilo političnih sprememb predvsem napake aktualne vlade in ne alternative, ki jih ponuja konkurenca. Intenzivnost, prilagodljivost in dinamika predvolilnih kampanj v Sloveniji je nizka, pogosto pa sploh ni mogoče zaznati njihove strateške naravnosti. Še več, tudi s stališča delovanja izvršne oblasti je jasno, da so predvsem odnosne in politične spretnosti ter odločanje in uresničevanje najbolj zapostavljeni dejavniki političnega liderstva. Še najmanj so prvine strateškega političnega liderstva zaznavne v parlamentu, kjer se delovanje liderjev včasih zdi povsem stihijsko in programirano. Predvidevamo lahko, da bo zato v prihodnje političnim liderjem in strankam, ki bodo upoštevali načela političnega liderstva, odprte možnosti za okrepitev položaja v slovenskem političnem prostoru. Šele, ko bo več strank in liderjev dosledno upoštevalo temeljna načela političnega liderstva, se bo razvnel pravi strateški spopad.

⁴⁴ Predvolitve za izbiro predsedniških kandidatov republikanske in demokratske stranke – t.i. »primaries«.

V model strateškega političnega liderstva se mi je zdelo kot nadgradnjo organizacijskih veščin pomembno dodati tudi odločanje in uresničevanje. Prvo je v strokovni literaturi boljše raziskano. Politična praksa kaže, da je za politične stranke pogosto lahko usodna že izbira liderja, ki ima zaradi pomanjkanja čustvene inteligence lahko zamegljeno sposobnost odločanja, ali pa deluje neverodostojno. Takšni primanjkljaji so lahko zaznani v medijskih podobah ali pri organizacijskem delovanju. Politični liderji, ki v predvolilnih kampanjah volivcem prodajajo svojo vizijo, se bodo gotovo znašli tudi pred vprašanjem njenega učinkovitega uresničevanja. Od tega bo v razvitem medijskem in civilnodružbenem okolju, kjer je nadzor nad uresničevanjem podroben, odvisna tudi njihova prihodnost. O pomenu načinov odločanja in uresničevanja za motiviranost pripadnikov organizacije sem se sam prepričal tudi v okviru dolgoletnih organizacijskih izkušenj, tudi na vodstveni ravni.

Korekcijo Greensteinovega pristopa sem si dovolil tudi pri komuniciranju, kjer menim, da mora lider imeti več kot le spretnost javnega nastopanja. To je še posebej res pri njegovem pohodu na politični vrh, kjer potrebuje tudi veščine medosebnega komuniciranja ter spretnost izgradnje in negovanja odnosov z notranjimi in zunanji javnostmi. Področje odnosov v političnem kontekstu ni povsem razdelano, zato sem si pomagal s psihološkim pristopom in primeri iz politične prakse. Na pomen odnosov v liderstvu opozarja tudi eden izmed vodilnih raziskovalcev liderstva Linsky. Sam menim, da so primeri iz politične prakse dokazali, da notranje javnosti v organizaciji pogosto močno vplivajo na zunanje javnosti, zaradi česar je potrebno več pozornosti posvetiti tudi dogajanju v politični organizaciji. Seveda so odnosne spretnosti težko merljive, zato bo to področje potrebno še raziskati. Do takrat pa menim, da si lahko pomagamo tudi z novejšimi izsledki Golemanove teorije družbene inteligence. Področja, ki jih bo potrebno v prihodnje še dodatno obravnavati, so tudi značajske lastnosti in politične spretnosti, ki jih Greenstein obravnava precej nesistematično.

Za konec pa nikar ne pozabimo na dejstvo, da politične liderje v končni fazi na zelo osebni in čustveni ravni ocenjujejo in izbirajo volivci. Ti so resda željni političnih spopadov v medijski areni, hkrati pa pričakujejo, da bodo politični liderji zgled vzornih značajske lastnosti in da bodo ponudili privlačno vizijo boljšega jutri, ki jo bodo znali uresničiti. Prav v tej specifični dvojnosti se skriva bistvo izzivov in priložnosti, ki zahtevajo neprekinjeno upoštevanje strateških načel političnega liderstva na perceptivni in aplikativni ravni, ki sta tesno prepleteni.

15. LITERATURA

1. Abshire, David. 2001. *Triumphs and Tragedies of the Modern Presidency: Seventy-six Case Studies in Presidential Leadership*. Westport: Praeger.
2. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
3. Aronson, Elliot. 1999. *The Social Animal*. New York: Worth Publishers.
4. Baldoni, John. 2003. *Great Communication Secrets of Great Leaders*. New York: McGraw-Hill.
5. Bennis, Warren in Burt Nanus. 1985. *Leaders - The Strategies for taking Charge*. New York: Harper Perennial.
6. Berman, Larry, ur. 2006. *The Art of Political Leadership: Essays in Honor of Fred I. Greenstein*. Lanham: Rowman & Littlefield.
7. Black, Conrad. 2003. *Franklin Delano Roosevelt: Champion of Freedom*. New York: Public Affairs.
8. Black, Sam. 1993. *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page.
9. Bongrand, Michel. 1993. *Politički marketing*. Beograd: Biblioteka XX vek.
10. Breaden, Barbara L. 1996. *Speaking to persuade*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
11. Brooks, Ian. 2003. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Harlow: Pearson Education.

12. Burns, James MacGregor. 1970. *Roosevelt: The Soldier of Freedom*. San Diego: Harcourt.
13. --- 2006. *Presidential Leadership: JFK to Bush II – Why it has failed and how we can fix it*. New York: Basic Books.
14. Campaigns and Elections. 2004. *The Political Pages*. Denville: Campaigns and Elections.
15. Caro, Robert. 2006. Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed – A Conversation with Robert Caro. *Harvard Business Review* April 2006. Dostopno prek: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/> (12. februar 2008).
16. Caywood, Clarke L. 1997. *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
17. Cialdini, Robert B. in Kelton V.L. Rhoads 2002. The Business of Influence. V *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*, ur. James P. Dillard in Michael Pfau, 513-533. Thousand Oaks: Sage Publications.
18. Clampitt, Philip G. 2001. *Communicating for Managerial Effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.
19. Colgate-Palmolive and Young & Rubicam. 2002. *Advertising – the Art of Communication*. Kellogg Marketing Club, Kellogg School of Management.
20. Collins, David. 1998. *Organizational Change*. London: Routledge.
21. Cray, Ed. 2000. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. New York: Cooper Square Press.
22. Cutlip, Scott M., Allen G. Center in Glen M. Broom. 1994. *Effective Public Relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall International, Inc.

23. Dallek, Robert. 2003. *An Unfinished Life: John F. Kennedy, 1917 – 1963*. Boston: Little, Brown & Company.
24. Deal, Terrence in Allan Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures*. London: Orion Business Books.
25. Denton, Robert E., ml. in Rachel L. Holloway, ur. 2003. *Images, Scandal and Communication Strategies of the Clinton Presidency*. Westport: Praeger.
26. Dillard, James P. in Michael Pfau. 2002. *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
27. Dixit, Avinash K. in Barry J. Nalebuff. 1991. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. New York: W.W. Norton & Company.
28. *Dnevnik*. 2006. Intervju z Gregorjem Golobičem, (16. december).
29. Donald, David Herbert. 1995. *Lincoln*. New York: Simon & Schuster.
30. Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth Heinemann.
31. --- 2001. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
32. Faucheaux, Ron A. 2002. *Running for Office*. New York: M. Evans & Company.
33. Financial Times. 2000. *Mastering Strategy – The Complete MBA Companion in Strategy*. Harlow: FT – Prentice Hall.
34. Freedman, Lawrence. 2000. *Kennedy's Wars: Berlin, Cuba, Laos, and Vietnam*. New York: Oxford University Press.
35. Gardner, John W. 1990. *On Leadership*. New York: Free Press.

36. Genovese, Michael A. 2008. *Memo to a New President: The Art and Science of Presidential Leadership*. New York: Oxford University Press.
37. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 2002. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.
38. Gerzon, Mark. 2006. *Leading through Conflict – How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Gilbert, Martin. 1991. *Churchill: A Life*. New York: Henry Holt and Company.
40. Godefroy, Christian. 1998. *Confident Public Speaking*. London: Butler & Tanner Ltd.
41. Goldsworthy, Adrian. 2006. *CAESAR: Life of a Colossus*. New Haven: Yale University Press.
42. Goleman, Daniel. 2004. What makes a Leader? *Harvard Business Review* January 2004. Dostopno prek: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/> (12. februar 2008).
43. Goleman, Daniel in Richard Boyatzis. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review* September 2008: 74 – 81.
44. Greenstein, Fred I. 2004. *Presidential Difference – Leadership Style from FDR to George W. Bush*. Princeton: Princeton University Press.
45. Grint, Keith, ur. 2001. *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford: Oxford University Press.
46. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
47. Guilfoyle, Desmond. 2003. *The Charisma Effect*. Macquarie Park: McGraw-Hill Australia.

48. Hall, Richard H. 1991. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
49. Harris, John F. 2005. *The Survivor: Bill Clinton in the White House*. New York: Random House.
50. Hayward, Steven F. 2004. *Churchill on Leadership: Executive Success in the Face of Adversity*. New York: Gramercy Books.
51. Heifetz, Ronald A. in Marty Linsky. 2002. *Leadership on the Line – Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press.
52. Hess, Stephen. 2002. *Organizing the Presidency*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
53. Hovland, Carl I., Irving L. Janis in Harold H. Kelley. 1999. Sporočanje in prepričevanje, psihološke študije o spreminjanju mnenja. V *Komunikološka hrestomatija 2*, ur. Slavko Splichal, 109-135. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Hrebaniak, Lawrence G. 2005. *Making Strategy Work – Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
55. Jamieson, Catherine H. in Paul Waldman, ur. 2001. *Electing the President 2000: the Insider's View*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
56. Jefkins, Frank in Daniel Yadin. 1998. *Public Relations*. London: Pitman Publishing.
57. Johnson, Dennis. 2001. *No place for Amateurs: How Political Consultants are Reshaping American Democracy*. New York: Routledge.
58. Jowett, G. S. in V. O'Donnell. 1992. *Propaganda and Persuasion*. Newbury park: Sage Publications.

59. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
60. Kearns-Goodwin, Doris. 2006. *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
61. Kets De Vries, Manfred. 2006. *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. Harlow: Pearson Education.
62. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: Thomson Business Press.
63. Koestenbaum, Peter. 1991. *Leadership – the Inner Side of Greatness: Philosophy for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
64. Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 2002. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
65. Larkin, T.J. in Sandar Larkin. 1999. Reaching and Changing Frontline Employees. V *Harvard Business Review on Effective Communication*, ur. Ralph G. Nichols, Leonard A. Stevens, Fernando Bartolome in Chris Argyris, 145-170. Boston: Harvard Business Review Press.
66. Leary, Mark R. 1996. *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behaviour*. Boulder: Westview Press.
67. Lees-Marshment, Jennifer. 2001. *Political Marketing and British Political Parties: the Party's just begun*. Manchester: Manchester University Press.
68. Leighley, Jan E. 2004. *Mass Media and Politics: A Social Science Perspective*. Boston: Houghton Mifflin Company.
69. Lindsey-Wells, Denise. 1996. *Strategic Management for Senior Leaders – A Handbook for Implementation*. Arlington: Department of the Navy Total Quality Leadership Office.

70. Linsky, Marty. 2006. *Leadership for the 21st Century Course: Chaos, Conflict and Courage*. Predavanja v okviru seminarja na Fakulteti Johna F. Kennedyja za vladne študije Univerze Harvard (15.- 20. oktober 2006).
71. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
72. Luecke, Richard. 2005. *Strategy: Create and Implement the best Strategy for your Business*. Boston: Harvard Business School Press.
73. Maarek, Philippe. 1995. *Political Marketing and Communication*. London: John Libbey & Company.
74. Makridakis, Spyros. 1990. *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. New York: The Free Press.
75. May, Ernest R. in Philip D. Zelikow. 1997. *The Kennedy Tapes: Inside the White House during the Cuban Missile Crisis*. Cambridge: Harvard University Press.
76. McCollough, David. 2008. Timeless Leadership – a Conversation with David McCollough. *Harvard Business Review* March 2008: 45-49.
77. McNair, Brian. 1999. *An introduction to Political Communication*. London: Routledge.
78. Mintzberg, Henry. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review* July 1987. Dostopno prek: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/> (12. februar 2008)
79. Mlakar, Katrin. 2001. Raziskava Ugled 2001 odkrila najbolj ugledna in poznana slovenska podjetja. *Večer*, 215, 18. september 2001.
80. Montgomery, Cynthia A. 2008. Putting Leadership back into Strategy. *Harvard Business Review* - Special Centennial issue on Leadership and Strategy in the 21st Century January 2008: 54 – 60.

81. Morris, Dick. 2002. *Power Plays: Win or Lose – How History's great Political Leaders play the Game*. New York: Regan Books.
82. NASA Leadership Model. Dostopno prek: <http://www.leadership.nasa.gov/Model/Overview.htm> (29. december 2006).
83. NASA Strategic Management and Governance Handbook. 2005. Dostopno prek: nodis3.gsfc.nasa.gov/npg_img/N_PD_1000_0000_/N_PD_1000_0000_.pdf (3. marec 2007).
84. Newman, Bruce I., ur. 1999. *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
85. Norris, Pippa, John Curtice, David Sanders, Margaret Scammell in Holli Semetko. 1999. *On Message: Communicating the Campaign*. London: Sage.
86. Northouse, Peter G. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
87. Patterson, Kerry, Joseph Grenny, Ron McMillan in Al Switzler. 2002. *Crucial Conversations*. New York: McGraw-Hill.
88. Percy, Larry, John R. Rossiter in Richard Elliot. 2002. *Strategic Advertising Management*. Oxford: Oxford University Press.
89. Porter, Michael. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November 1996. Dostopno prek: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/> (3. februar 2008).
90. Postmes, Tom, Martin Tanis in Boudewijn de Wit. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes and Intergroup Relations* 4 (3): 227-245.

91. Powell, Larry in Joseph Cowart. 2003. *Political Campaign Communication: Inside and Out*. Boston: Allyn and Bacon.
92. Reber, Arthur S. in Emily Reber. 2001. *The Penguin Dictionary of Psychology*. London: Penguin.
93. Reeves, Richard. 1994. *President Kennedy: Profile of Power*. London: Papermac.
94. Reis, Al. 2001. *Positioning: the Battle for your Mind*. New York: McGraw-Hill.
95. Rentoul, John. 2002. *Tony Blair: Prime Minister*. London: Time Warner Paperbacks.
96. Richards, Paul. 2001. *How to win an Election: the Art od Political Campaigning*. London: Politico's.
97. van Riel, Cees B.M. 1992. *Principles of Corporate Communication*. Hertfordshire: Prentice Hall.
98. Roberto, Michael A. 2006. *Managing for Conflict and Consensus: Why Great Leaders don't take Yes for an Answer*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
99. Rudalevige, Andrew. 2002. *Managing the President's Program: Presidential Leadership and Legislative Policy Formulation*. Princeton: Princeton University Press.
100. Rus, Velko. 1994. *Socialna psihologija: teorija, empirija, eksperiment, uporaba I*. Ljubljana: Davean d.o.o.
101. Scribner, Susan. 2006. Introduction to Strategic Management. V *Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform*. Dostopno prek: info.worldbank.org/etools/docs/library/48545/RD1.PDF.pdf (29. december 2006).
102. Sears, David O., Leonie Huddy in Robert Jervis, ur. 2003. *Oxford Handbook of Political Psychology*. New York: Oxford University Press.

103. Shea, Daniel M. in John Burton. 2001. *Campaign Craft: the Strategies, Tactics, and Art od Political Campaign Management*. Westport: Praeger.
104. Shriberg, A., D. L. Shriberg in Richa Kumari. 2005. *Practicing Leadership – Principles and Applications*. Hoboken: John Wiley & Sons.
105. Skowronek, Stephen. 1997. *The Politics Presidents make: Leadership from John Adams to Bill Clinton*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
106. Splichal, Slavko, ur. 1999. *Komunikološka hrestomatija 2*. Ljubljana: Založba FDV.
107. Theaker, Alison, ur. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
108. Thurber, James in Candice Nelson, ur. 2000. *Campaign Warriors: the role of Consultants in Elections*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
109. Trenholm, Sarah. 1989. *Persuasion and Social Influence*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
110. Trent, Judith S. in Robert V. Friedenberg. 2000. *Political Campaign Communication*. Westport: Praeger.
111. Tybout, Alice M. in Tim Calkins, ur. 2006. *Kellog on Branding*. Hoboken: John Wiley and Sons.
112. Ule, Mirjana. 1992. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
113. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
114. Vasconcellos e Sá, Jorge A. 2005. *Strategy Moves: Fourteen complete attack and defense strategies for competitive advantage*. Harlow: Pearson Education-Prentice Hall-Financial Times.

115. Vila, Antun in Jure Kovač. 1998. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna.
116. Vreg, France. 2000. *Politično komuniciranje in prepričevanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. --- 2004. *Politični marketing in demokracija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
118. Watson, James in Anne Hill. 2003. *Dictionary of Media and Communication Studies*. London: Arnold Publishers.
119. Welch, Jack. 2002. Jack on Jack, Interview with Jack Welch. *Harvard Business Review*, February 2002. Dostopno prek: <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/> (12. februar 2008).
120. Whittington, Richard. 2001. *What is Strategy- and does it matter?* London: Thomson.
121. Yukl, Gary A. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.