

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Kos

Politična pot in stil vodenja Ronalda Reagana

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Kos

Mentorica: doc. dr. Simona Kukovič

Politična pot in stil vodenja Ronalda Reagana

Magistrsko delo

Ljubljana, 2017

*"I am hurt but I am not slain.
I'll lay me down and bleed awhile,
Then I'll rise and fight again."*

Sir Andrew Barton

ZAHVALA

Iz srca hvala vsem, ki so mi bili v kakršno koli pomoč pri nastajanju pričujočega dela.

Politična pot in stil vodenja Ronalda Reagana

40. predsednik Združenih držav Amerike, Ronald Wilson Reagan, je politična figura, ki razdvaja. Nekateri ga kujejo v zvezde in mu pripisujejo dosežke, kot so ponovna oživitve gospodarstva, končanje hladne vojne, povrnitev ameriške samozavesti in ponosa ter uveljavitev spoštovanja do funkcije predsednika, spet drugi ga vidijo kot nepremišljenega, nezainteresiranega in nesposobnega ideologa ali pa zgolj kot lutko v rokah drugih. Kljub številnim kritikam v času njegovega predsedovanja je Ronald Reagan danes vse bolj spoštovan in priznan kot predsednik, ki je izpolnil svojo vizijo o boljši, močnejši, uspešnejši Ameriki in varnejšem svetu. Na nek način je uspel spremeniti ne le republikansko stranko, ampak tudi demokrasko, ne le ZDA, ampak tudi svet. In s tem postal primer vodje, ki predstavlja vzor javnega vodenja vsem potencialnim predsednikom – tako na levi kot desni. V magistrskem delu smo se osredotočili na politično pot in stil vodenja Reagana ter ugotovili, da sta njegov stil vodenja in javne politike, ki jih je zasledoval, neločljivo povezana z njegovo vizijo, ki je bila neomajna, konsistentna in skozi njegovo politično pot jasno izražena. Njegove izjemne komunikacijske sposobnosti, ki se jih je posluževal pri izražanju vizije, kanček pragmatizma in delegiranje pristojnosti pa so tisti, ki so mu omogočili njegovo vizijo tudi udejanjiti.

Ključne besede: Ronald Reagan, reaganizem, vodenje, stili vodenja, zapuščina

Ronald Reagan's political path and leadership style

The 40th President of the United States of America, Ronald Wilson Reagan is a divisive political figure. Some idolise him and ascribe him achievements such as a revitalised economy, ending the Cold War, renewed sense of confidence and pride in the American people, and reasserting the power of the Presidency. Others yet see him as a thoughtless, uninterested, and incompetent ideologue or merely a puppet in the hands of others. In spite of numerous criticisms during the time of his presidency, today Ronald Reagan is increasingly respected and seen as a president who fulfilled his vision of a better, more powerful, more successful America and a more secure world. In a certain way Reagan managed to change not only the Republican Party but also the Democrats, not only the USA but also the world. Having done so he became an example of a leader who represents a public leadership role-model for potential presidents on both sides of the isle. In this master thesis we focused on Reagan's political path and leadership style and concluded that his leadership style and the public policies he pursued were undoubtedly intertwined with his vision, which was steadfast, consistent, and clearly expressed throughout his political career. His exceptional communication skills which he made use of to express his vision, dose of pragmatism, and delegation of powers have enabled him to execute his vision.

Keywords: Ronald Reagan, Reaganism, Leadership, Leadership Styles, Legacy

Kazalo

1 UVOD	7
2 METODOLOŠKI OKVIR	10
2.1 RELEVANTNOST, CILJI IN POMEN MAGISTRSKEGA DELA	10
2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	11
2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE	12
2.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	13
3 VODENJE	15
3.1 STILI VODENJA	18
3.1.1 AVTOKRATIČNO, DEMOKRATIČNO IN LAISSEZ-FAIRE VODENJE.....	20
3.1.2 KARIZMATIČNO VODENJE	23
3.1.3 TRANSAKCIJSKO VODENJE.....	26
3.1.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE.....	27
3.1.5 PASIVNI STIL VODENJA OZIROMA VODENJE Z DELEGIRANJEM	31
3.1.6 VODENJE S POMOČJO VREDNOT	33
3.1.7 VODENJE S POUČENJEM NA PRIVRŽENCIH	35
3.1.8 DESTRUKTIVNI STIL VODENJA	38
4 POLITIČNA POT RONALDA REAGANA: OD PREDSEDNIKA IGRALSKEGA SINDIKATA DO PREDSEDNIKA ZDA	40
4.1 REAGAN PRED VSTOPOM V POLITIKO	40
4.2 REAGAN KOT PREDSEDNIK IGRALSKEGA SINDIKATA	40
4.3 REAGAN KOT GUVERNER KALIFORNIJE.....	42
4.4 REAGAN V BOJU ZA PREDSEDNIKA	44
4.5 REAGAN KOT PREDSEDNIK.....	47
4.5.1 PRVI PREDSEDNIŠKI MANDAT RONALDA REAGANA	47
4.5.2 DRUGI PREDSEDNIŠKI MANDAT RONALDA REAGANA	51
4.5.3 PREDSEDNIK REAGAN V OČEH JAVNOSTI	56
4.6 REAGAN PO ODHODU IZ BELE HIŠE.....	58
5 ŽENSKESKE V ŽIVLJENJU REAGANA	60
5.1 ŽENSKESKE V INTIMNEM KROGU REAGANA	60
5.2 ŽENSKESKE V POLITIČNEM KROGU REAGANA.....	61
6 ANALIZA STILA VODENJA RONALDA REAGANA	64
6.1 REAGAN KOT VODJA, KI IZHAJA IZ LASTNIH PREPRIČANJ	66
6.2 REAGAN KOT VELIKI KOMUNIKATOR.....	68
6.3 REAGAN KOT KARIZMATIČEN VODJA	69
6.4 REAGAN KOT PRAGMATIČEN VODJA	70
6.5 REAGAN KOT VODJA, KI DELEGIRA	73
7 ZAPUŠČINA RONALDA REAGANA	76
7.1 POLITIČNA ZAPUŠČINA REAGANA	77
7.2 STRANKARSKA ZAPUŠČINA REAGANA.....	79
7.3 GOSPODARSKA ZAPUŠČINA REAGANA.....	79
8 SKLEP	82
9 LITERATURA	855
PRILOGA A: INTERVJU	94
PRILOGA B: TABELE	97

Kazalo slik

Slika 3.1: Kontinuum, ki prikazuje različne možne vrste vodenja glede na uporabo avtoritete.....	29
Slika 3.2: Potek delegiranja.....	33
Slika 3.3: Dimenzije vodenja s pomočjo vrednot.....	34
Slika 3.4: Učinkovitost privržencev	36

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Pet stilov transformacijskega vodenja.....	29
Tabela 3.2: Primerjava transakcijskega in transformacijskega stila vodenja	30
Tabela 4.1: Koga smatrate kot najuspešnejšega Ameriškega predsednika?.....	56
Tabela 4.2: Koga smatrate kot najuspešnejšega Ameriškega predsednika (glede na strankarsko pripadnost)?.....	57

Kazalo grafov

Graf 4.1: Povprečni odobritveni rating predsednikov ZDA od leta 1945 naprej.....	58
---	----

1 UVOD

Razumevanje predsedovanja Ronalda Reagana je zakoreninjeno v politiki desetletja pred njim. To je bil namreč čas krize gospodarstva, krize mednarodnega položaja, krize varnosti in krize političnih institucij. In kot posledica vseh teh kriz se je odprl prostor za politične in intelektualne ideje Reaganovega konservativizma (Adonis in Hames v Holmes 2010, 264). Kriza v Združenih državah Amerike (od tod naprej ZDA) torej ni bila samo gospodarska in moralna, ampak tudi politična. Tako je konec 70-ih let, v zadnjih dnevih Carterjeve administracije, postajalo vprašanje, ali funkcija predsednika sploh še deluje, vse glasnejše. In prav Reagan je bil tisti, ki je skozi svoje predsedovanje v 80-ih letih uspel prepričati Američane, da lahko popularen, močan in učinkovit vodja predsedniški funkciji povrne njeno superiornost v političnem prostoru ZDA (Milkis in Nelson 2015, 396). Z drugimi besedami, ponovno je vzpostavil zaupanje v funkcijo predsednika (Feulner 2004, 9. junij). Ko je pričel s svojim predsedovanjem, se je Amerika utapljala v inflaciji, naraščajoče davčno breme in mnogoštevilne regulacije so ubijale investicije in inovacije, rekordno visoke obrestne mere so dušile gospodarstvo in vojska je bila zaradi finančne podhranjenosti v razsulu. Do konca svojega drugega mandata je Reagan uspel zajezi inflacijo, davčna reforma iz leta 1986 je znatno znižala davek na dohodek, obrestne mere so se prepolovile, ustvarjenih je bilo več kot 18 milijonov novih služb in ZDA ter Sovjetska zveza sta prvič v zgodovini podpisali sporazum o zmanjšanju jedrske oborožitve (Wirthlin 2004, 198–199). Ameriška gospodarska politika 80-ih let prejšnjega stoletja še danes ostaja ena izmed najbolj raziskanih in burnih dekad v zgodovini ZDA. Reaganomika¹ je s strani enih povzdignjena, s strani drugih pa ostro kritizirana (Magazzino 2012, 319).

Funkcija predsednika v političnem prostoru ZDA ni le najpomembnejša, ampak tudi najbolj problematična. Za večino Američanov je predsedniška figura v centru javnega življenja. Predsedniki so tisti, ki se vsakodnevno pojavljajo v medijih, srečujejo z voditelji drugih držav, se ukvarjajo s problemi in predlagajo javne politike ter na splošno dajejo vtis, da imajo glavno besedo. Toda v resnici temu ni čisto tako, velik del predsednikovega dela predstavlja pogajanje z drugimi, z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Predsedniki morajo tako posedovati različne politične veščine in spretnosti, s pomočjo katerih pridobijo podporo širše javnost kot

¹ Angl. *Reaganomics*

tudi političnih elit, nato pa morajo imeti znanje, kako to podporo izkoristiti pri svojem delovanju in uspeti kot predsednik (Pika in drugi 2017, x–1). Američani pogosto ocenjujejo predsednike na podlagi njihovega vodenja kot močne ali šibke, od trenutka ko nastopijo predsedovanje naprej. Tako nosilec predsedniške funkcije postane osrednja figura v političnem sistemu (Neustadt 1991, 3).

Pot predsednika do oblasti ni nikoli lahka. Vodenje je tako rekoč neprestana bitka, katere stroškov – tako osebnih kot profesionalnih – ni mogoče natančno predvideti vnaprej. Vsebuje oboje – tako uspehe kot poraze. Ronald Reagan je bil vedno pripravljen na dober boj, še posebej, kadar je bil izziv velik. Verjel je, da so kritike in drugi udarci zgolj cena, ki jo mora plačati za voljo svojega poslanstva – poslanstva ščititi in pomirjati ljudi z namenom izgradnje varne in močne baze za ameriško prihodnost (Wirthlin 2004, ix–x). Imeti vizijo je zelo pomembno, še posebej v polju političnega, kjer je vizija tako rekoč sestavni del vodenja. Politični vodje, ki dosežejo največ, so po navadi tisti z najmočnejšo vizijo, kajti prav vizija je tista, ki povezuje sedanost s prihodnostjo. Vizija pa mora biti preprosta, a konsistentna, hkrati tudi vključevalna, pozitivna in potrebuje osebo, ki posebej to vizijo (Strock 2014, 21–22). Reagan je nedvomno imel vizijo, ki jo je znal predstaviti na način, da je naredil svoje politične ideale privlačne ljudem, obenem pa znal sprejeti pragmatične kompromise, ne da bi žrtvoval svoje ideale (Pfiffner 2011, 82). Tudi Rostenkowski uspeh Reaganove administracije pripisuje predvsem njegovi jasni viziji o tem, kaj bo storil kot predsednik (Rostenkowski v Noonan 2010, 227). Njegova prepričanja so bila tista, ki so v veliki meri izoblikovala njegovo politično agendo in določala prioritete (Sykes 2000, 165). Hecl (2008, 571–572) poudarja še, da Američani želijo politične vodje, ki so hkrati načelni in učinkoviti, pri čemer seveda prihaja do določenih nasprotij. Načelen vodja je idealističen, neposreden in neomajen. Učinkovit vodja v demokratičnem sistemu pa mora biti pragmatičen, prilagodljiv in včasih celo nekoliko dvoičen. In Reagan je po njegovem mnenju v veliki meri uspel združiti oboje ter s tem postal dolgoročen zgled za druge potencialne vodje.

Prav tako pomembna za Reaganov uspeh je njegova retorična avtentičnost, ki jo je nenehno, iz govora v govor, dokazoval. Njegovi govori iz kampanje za Goldwaterja zvenijo podobno kot tisti s konca predsedovanja, ker Reagan pač zveni kot Reagan (Rowland 2011, 43). Reagan je bil profesionalen govorec, ki je skrbno oblikoval svoje govore, ter vedno, ne glede na številne pisce govorov, ki so ga obkrožali v Beli hiši, poskrbel, da je govor izžareval njega in njegova

prepričanja (Strock 2014, 13. februar). Dobil je vzdevek Velik komunikator, ker je s svojimi govori uspel v Američanih prebuditi patriotizem in ponos – »Američanom je znal prodati Ameriko« (Baptiste in drugi 2005, 29).

»Igralec, guverner, predsednik, Ronald Reagan, je bil vse to in še več. Njegovi občudovalci pravijo, da je zmagal hladno vojno, njegovi nasprotniki pa, da je obrnil hrbet revnim. Kakorkoli že, ena stvar je gotova, Ronald Reagan ne bo ostal le opomba v zgodovini« (USA Today, 7. junij). Reaganovo predsedovanje je bilo namreč eno izmed najbolj uspešnih v 20. stoletju. Z dosego svojih glavnih ciljev je po eni strani razveseljeval svoje podpornike in po drugi begal svoje kritike, svojemu nasledniku pa je v roke predal uspešen, samozavesten in varen narod (Wallison 2004, 283). Wallison prav tako dodaja, da je Reagan navsezadnje uspel, ker je ameriškemu ljudstvu pokazal, da njegova vizija deluje. S tem, ko je dosegel, da se spremeni miselnost ljudi, je spremenil ZDA. In ker ideje ne poznajo meja, je s spremembo ZDA spremenil tudi svet (Wallison 2004, 43).

V pričujočem magistrskem delu smo se na podlagi zgoraj omenjenih razlogov odločili proučiti politično pot in stil vodenja Ronalda Reagana, ki – kakor začasa svoje politične poti – še danes ostaja kontroverzna figura, o kateri so mnenja globoka razdeljena. Gre namreč za predsednika, ki je pomembno spremenil pojmovanje predsedovanja v ZDA in s svojimi dosežki vplival na potek zgodovine. Rečemo lahko, da je bil prav Ronald Reagan gonilna sila izza dogodkov, ki so v 80-ih letih 20. stoletja doživeli veliko uspeha, vse od gospodarske rasti, tehnološkega napredka, končanja energijske krize, zajetja inflacije do začetka konca Sovjetske zveze in širjena svobode ter demokracije po vsem svetu (D'Souza 1999, 227). Kljub mnogim nestrinjanjem z Reaganovimi političnimi odločitvami – mnogi kritiki so mu tako na primer očitali, da so bile njegove ideje zelo poenostavljene in hkrati atraktivno predstavljene (navsezadnje Reagan je le bil igralec) (Wallison 2004, 8), spet drugi so mu očitali velik prepad med njegovo retoriko in dejanskimi dosežki (Dnevnik 2004, 8. julij) je po mnenju Gila (2009, 17) bilo za mnoge Reaganove nasprotnike težko ne marati Reagana osebno. Bandow poudarja, da čeprav so politični dosežki Reagana mešani, so izredno pomembni (Bandow 2004, 10. junij). Zavedati se torej moremo, da je bil Reagan kot oseba in vodja veliko kompleksnejša oseba, kot mu to pripisujejo tako njegovi nasprotniki kot tudi njegovi privrženci (Cannon v Sloan 1996, 795).

2 METODOLOŠKI OKVIR

Javno vodenje je eno izmed najbolj proučevanih konceptov v politiki. Vsi od učenjakov, strokovnjakov, novinarjev do splošne javnosti nenehno analizirajo vodje ter njihove (ne)uspehe pogosto pripisujejo njihovem načinu vodenja. Še posebej v težkih časih je značilno, da se vse pogosteje začnejo pojavljati pozivi po novem in boljšem vodenju. V političnem vodstvu ZDA je predsednik najpomembnejša figura, saj naj bi bil tisti, ki s svojim močnim in učinkovitim vodenjem premika državo naprej. To prepričanje je globoko zakoreninjeno v ameriški politični kulturi in vodjam, ki jim uspe pridobiti občudovanje Američanov, se pripisujejo mistične razsežnosti njihovega vodenja (Edwards III 2012, 1). Hecllo ugotavlja, da je sloves funkcije predsednika vse od atentata na Kennedyja leta 1963 do leta 1980 v očeh javnosti upadal. Vse bolj se je tudi uveljavljalo prepričanje, da samo en človek morda le ni kos tako pomembni nalogi, kot je predsedovanje. Nato pa je na oblast prišel Reagan in po končanju njegovega predsedovanja je bila funkcija predsednika ponovno na splošno oboževana in spoštovana. Z drugimi besedami – predsedovanju je povrnil dostojanstvo (Hecllo 2008, 566).

2.1 RELEVANTNOST, CILJI IN POMEN MAGISTRSKEGA DELA

Stil vodenja Ronalda Reagana od njegovega predsedovanja naprej ni zgolj vzor republikanskim predsedniškim kandidatom, ampak predstavlja vzor tudi demokratskim kandidatom. Je tako rekoč politični ideal, h kateremu stremijo prav vsi ne glede na strankarsko pripadnost. Reagan je torej tisti, ki je zastavil merila vodenja v sodobni ameriški politiki.

Iz javnomnenjske raziskave v javnomnenjsko raziskavo se Reagana navaja kot standard v vodenju in komuniciranju. Njegova stopnja odobravanja pa je danes celo višja, kot je bila takrat, ko je zapustil funkcijo (Rosenbush 2016, 1). To ugotavlja tudi javnomnenjska raziskava, ki jo je leta 2001 izvedel Gallupov inštitut. Izsledki raziskave kažejo, da med Američani narašča nacionalni konsenz o Reaganovi veličini. V omenjeni raziskavi se je Reagan namreč zavihtel na prvo mesto pri vprašanju najuspešnejšega ameriškega predsednika. Kljub temu pa ne obstaja enoten razlog za njegovo priljubljenost. Nekateri so prepričani, da je Ameriki povrnil ponos in dobro počutje, spet drugi, da je Ameriki ponovno zastavil pot in cilje. Neustadt (1991, 269)

dodaja, da je njegovo predsedovanje predsedniški funkciji v očeh javnosti ponovno povrnilo priljubljenost, iniciativnost ter vplivnost.

Gre za predsednika, ki je imel izjemne retorične sposobnosti, ki jih je s pridom izkoriščal v svojih vsakodnevnih nagovorih javnosti. Imel je tudi odlične politične veščine, ki se kažejo v njegovi zmožnosti prepričati politično skupnost, da podpre njegove predloge. Navsezadnje pa je imel tudi izjemno jasno vizijo. Vedel je, kaj želi doseči, in se temu ni nikoli odpovedal (Greenstein 2000, 155–156). Ronalda Reagana se danes mnogi spominjajo kot vodje, ki si je lahko zgolj z verbalnim bojem popolnoma podredil sovražnika in nemalo kdo išče njegove karakterne lastnosti pri današnjih vodjah, vendar jih le redkokdo najde (Rosenbush 2016, 1).

Relevantnost magistrskega dela se kaže v tem, da bomo podrobneje analizirali stil vodenja človeka, ki predstavlja pomemben mejnik v predsedniškem vodenju v sodobnih ZDA in do danes ostaja tisti, ki je ne le merilo, ampak tudi zgled domala vsem predsedniškim kandidatom. Cilj magistrskega dela je proučiti in predstaviti različne stile vodenja, na podlagi katerih podrobneje analiziramo, kakšen stil oziroma stile vodenja je skozi svojo politično pot razvijal Ronald Reagan in kako so se ti spreminjali skozi čas in njegovo kariero. Pomen magistrskega dela je tako celovit prikaz Reaganovega političnega uspeha in priljubljenosti v povezavi z njegovim stilom vodenja, ki je prepoznano in uživa spoštovanje po vsem svetu. Prav tako želimo predstaviti standarde, ki jih je s svojim vodenjem postavil na področju ne zgolj predsedniškega, ampak tudi javnega vodenja v ZDA.

2.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

»Ne le republikanci, tudi demokrati priznavajo in izražajo občudovanje njegovemu transformacijskemu vodenju« (Strock 2014, xiii). Stil vodenja Ronalda Reagana pa ostaja standard, po katerem se ocenjuje današnje politike (Shultz v Strock 2014, 232). Izhajajoč iz teh zapisov in študija literature zastavljamo glavno raziskovalno vprašanje magistrskega dela, ki se glasi: *»Zakaj Ronald Reagan velja za fenomen v ameriški in svetovni politiki?«*. Poseben poudarek v magistrskem delu namenjamo proučevanju stilov vodenja Reagana skozi različna obdobja njegove politične kariere. V skladu s tem zastavljamo prvo raziskovalno podvprašanje, in sicer: *»Kako se je stil vodenja Ronalda Reagana spreminjal skozi njegovo kariero?«*. Reagan je namreč na svojo predsedniško funkcijo prenesel svoje dolgoletne izkušnje, ki jih je pridobil

skozi svojo kariero kot predsednik igralskega sindikata,² kjer se je naučil umetnosti pogajanja, nato skozi službovanje pri General Electricu, kjer se je izuril v javnem nastopanju in navsezadnje skozi dva mandata guvernerstva, kjer se je dodobra seznanil z javnopolitičnim odločanjem in političnim okoljem. Ker natančneje analiziramo tudi način sprejemanja odločitev, komunikacijske veščine in njegova dejanja, zastavljamo drugo raziskovalno podvprašanje, ki se glasi: *»Kakšne standarde vodenja je s svojim stilom vodenja postavil predsednik Ronald Reagan?«*. Kot vodja, ki je izhajal iz lastnih prepričanj, je hkrati ohranil ščepec pragmatičnosti in uspel združiti na videz nezdržljivo – biti načelen, a učinkovit – in s tem postal dolgoročen vzgled vsem nadaljnjim predsedniškim kandidatom. V zadnjem podvprašanju se dotaknemo vprašanja žensk v intimnem in političnem krogu Reagana in njegovega odnosa do odločnih žensk kot tudi vpliva, ki so ga te imele nanj. S tem namenom zastavljamo tretje raziskovalno podvprašanje, in sicer: *»Kakšen vpliv so imele ženske na politično pot in stil vodenja Ronalda Reagana?«*.

2.3 RAZISKOVALNE METODE IN TEHNIKE

V magistrskem delu smo uporabili deskriptiven raziskovalni pristop in v sklopu tega proučili že obstoječo literaturo na izbrano temo. Pomagali smo si s sekundarnimi viri, ki smo jih uporabili za pojasnjevanje temeljnih konceptov, in teoretično osnovo ter v okviru tega proučili relevantno domačo in tujo strokovno literaturo, strokovne članke pa tudi poljudne članke, dostopne prek interneta.

Uporabljena je tudi študija primera, glede na to, da proučujemo politično kariero in stile vodenja Ronalda Reagana. Pri študiji primera smo si pomagali tudi s primarnimi viri, kot je proučevanje Reaganovih govorov in nastopov.

Prav tako smo uporabili metaanalizo, saj smo proučili večje število že obstoječih in med seboj primerljivih raziskav z izbranega področja z namenom dobiti objektivnejšo sliko o karieri, stilu vodenja in zapuščini Ronalda Reagana.

Opravili smo tudi poglobljen družboslovni intervju s strokovnjakoma, ki sta bila zaposlena v administraciji Ronalda Reagana. O tem, kaj menita o politični poti in stilu vodenja Ronalda

² Angl. *Screen Actors Guild*

Reagana, smo imeli priložnost govoriti z dr. John H. Mooreom,³ ki ga je leta 1985 Reagan imenoval na mesto namestnika direktorja Nacionalne znanstvene fundacije.⁴ Prav tako je bil pomočnik direktorja na Hoover inštitutu,⁵ direktor Mednarodnega inštituta na George Mason univerzi⁶ in predsednik Grove City kolidža.⁷ Drugi intervjuvanec je bil dr. Theodore R. Malloch,⁸ ki je bil imenovan pod Reaganom in služboval pod Bushem v gospodarski komisiji Združenih narodov za Evropo⁹ v Ženevi med leti 1988 in 1991. Je tudi predsednik in generalni direktor družbe Global Fiduciary Governance LLC in potencialni ambasador Združenih držav za Evropsko unijo v administraciji predsednika Donalda Trumpa.

2.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je poleg uvoda in sklepa sestavljeno še iz šestih drugih poglavij, razčlenjenih na podpoglavja.

V uvodu smo predstavili obravnavano tematiko, nato v drugem poglavju pojasnili relevantnost, cilje in pomen naloge, zastavili raziskovalno vprašanje in podvprašanja, opisali raziskovalne metode in tehnike ter strukturo magistrske naloge.

V tretjem poglavju smo opredelili temeljne koncepte vodenja in se v podpoglavju posvetili stilom vodenja, kjer smo podrobneje opisali avtokratično, demokratično in laissez-faire vodenje; karizmatično vodenje; transakcijsko vodenje; transformacijsko vodenje; pasivni stil vodenja oziroma vodenje z delegiranjem; vodenje s pomočjo vrednot; vodenje s poudarkom na privržencih; in destruktivni stil vodenja.

Četrto poglavje smo posvetili politični poti Ronalda Reagana, kjer smo obravnavali Reagana pred vstopom v politiko, kot predsednika igralskega sindikata, nato kot guvernerja Kalifornije, Reagana v bitki za predsednika, sledil je pregled Reaganovega predsedovanja in poglavje smo

³ Intervju je bil opravljen prek elektronske pošte 20. julija 2017. Glej prilogo A.

⁴ Angl. *National Science Foundation*

⁵ Angl. *Hoover Institute*

⁶ Angl. *George Mason University International Institute*

⁷ Angl. *Grove City College*

⁸ Intervju je bil opravljen osebno 23. marca 2017 v Londonu. Glej prilogo A.

⁹ Angl. *United Nations Economic Commission for Europe*

zaključili z življenjem Reagana po odhodu iz Bele hiše. Peto poglavje je namenjeno vlogi žensk v življenju Reagana, tako intimnem kot tudi političnem.

V šestem delu naloge smo analizirali stile vodenja, ki se jih je začasa svoje politične kariere posluževal Ronald Reagan. V sedmem delu smo se posvetili Reaganovi zapuščini ter poskusili predstaviti različna mnenja o tej.

V sklepu smo strnili naše ugotovitve in zaključne misli ter odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje in podvprašanja.

3 VODENJE

Vodenje je obsežen in kompleksen pojav, za katerega ni možno najti enotne definicije, zato bomo najprej podali različne definicije vodenja in nato proučili njegov pomen in kaj vse vodenje zajema ter zakaj je pomembno.

Wirthlin definira vodenje kot »moč prepričati na načine, ki spremenijo življenja ljudi« (Wirthlin 2004, 48). Definicija Richarda in Englea pa se glasi: »Vodenje je artikulacija vizij, poseabljanje vrednot in kreiranje okolja, v katerem lahko dosežemo zastavljene cilje« (Richard in Engle v Mihajlović 2011, 106).

Splošna opredelitev vodenja, ki jo je mogoče pogosto zaslediti v literaturi, pravi, da vodenje pomeni aktivnost in sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja skupine ljudi, katerih sodelovanje pripomore k doseganju želenih ciljev. Vendar je morda ustreznejša definicija Kovača, ki se glasi: »Vodenje je proces, v katerem vodja v skladu s svojimi posebnimi sposobnostmi, osebnimi lastnostmi in znanji vpliva na ljudi z namenom skupnega doseganja dogovorjenih ciljev« (Kovač in drugi v Brezovšek in Kukovič 2014, 19). Da je vodenje sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem, meni tudi Možina (2002, 499). Temu se pridružuje tudi Kramar Zupanova, ki dodaja, da vplivanje vodje na druge ljudi, da bi delovali v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev, poteka prek komuniciranja, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem (Kramar Zupan 2009, 109). Mayer vodenje definira kot proces, znotraj katerega vodja s svojimi lastnostmi, sposobnostmi in znanjem vpliva na privrženca z namenom doseganja zastavljenih ciljev (Mayer v Mihajlović 2011, 106). Da vodje pomembno vplivajo na prepričanja, stališča, potrebe in zahteve svojih sledilcev, ti pa pomembno vplivajo na vodjin stil, prepričanja, značilnosti in motivacijo meni tudi Blondel, ki prav tako dodaja, da oboji – vodje in sledilci prek lastnega delovanja preoblikujejo sebe in okolje (Blondel 1987, 17).

Lyne de Ver je predstavil tri kritične vidike političnega razumevanja vodenja (Lyne de Ver v Brezovšek in Kukovič 2014, 23):

- vodenje je organizacija ali mobilizacija ljudi in virov z namenim opravljanja določenih nalog;

- vodenje razumemo glede na kontekst, znotraj katerega se pojavljajo konfiguracije moči, avtoritete in legitimnosti, ki so obenem pogojene tudi s preteklostjo, institucijami in politično kulturo ter cilji;
- del vodenja je tudi oblikovanje formalnih in neformalnih koalicij v vertikalnih ali horizontalnih odnosih vodij z namenom reševanja skupnih problemov glede rasti in razvoja.

Politično vodenje zajema spekter zadev, kar pomeni, da politični vodje izvajajo oblast na različnih področjih, vse od obrambe, zunanje politike, gospodarstva do socialnih politik in kulture. Praktično imajo v svojih rokah moč, da odločajo o kateremkoli vprašanju iz kateregakoli razloga in posledično je politično vodenje obsežnejše od kateregakoli drugega vodenja. Obseg vodenja se spreminja od obdobja do obdobja, od države do države in je odvisno od vodje do vodje. Politično vodenje pa je tudi eno izmed najbolj splošnih oblik moči, kajti »moč je centralna komponenta vodenja« (Blondel 1987, 15–16). Da sta vodenje in moč neločljivo povezani, meni tudi Nye Jr. (2012, 2–13), ki pravi, da gre na splošno pri moči za sposobnost vodje, da vpliva na vedenje drugih, kar lahko doseže na različne načine: s prisilo oziroma grožnjami, s ponujenimi nagradami ali pa tako, da druge pritegne na svojo stran. Nye Jr. govori o mehki in trdni moči, za kateri trdi, da ju povezuje to, da želita obe oblikovati preference drugih. Prav tako je mnenja, da skoraj vsak vodja potrebuje vsaj do neke mere obe obliki moči. Med najpomembnejše mehke moči prišteva: vizijo, čustveno inteligenco in komunikacijo. Med najpomembnejši trdne moči pa: organizacijsko sposobnost in politično spretnost. Vendar poudarja, da ni mogoče določiti, katera vrsta moči je boljša, ampak je pomembno razumeti, kako združiti in povezati različne vire moči glede na stil vodenja in kontekst, pri čemer izpostavlja kontekstualno inteligenco. Na vprašanje, zakaj je vodenje pomembno povezano z močjo, Masciulli in drugi (2009, 6) odgovarjajo, da zato, ker vodji omogoči monopolni dostop do prisile – trdna moč, po drugi strani pa mu ponuja možnost, da prepriča s pomočjo karizme – mehka moč, ki temelji na ideologiji, simbolizmu, značaju in dojemanju vodje s strani privržencev.

Kets de Vries (2004, 66) meni, da je povezava med vodenjem in kulturo kompleksna. O pomenu kulturnega konteksta za politično vodenje so prepričani tudi mnogi drugi raziskovalci, ki menijo, da je treba pri obravnavanju političnega vodenja upoštevati sledeče elemente (Masciulli in drugi 2009, 5):

- osebnostne lastnosti vodij ter njihov etično-kulturni značaj;
- osebnostne lastnosti in etično-kulturni značaj privržencev vodje, pri čemer ne smemo zanemariti dejstva, da lahko vodje različnih privržencev in privrženci različnih vodij med seboj sodelujejo ali tekmujejo;
- družbeni oziroma organizacijski okvir, znotraj katerega delujejo vodje in privrženci. Poseben poudarek je na kulturi (splošni in politični), na političnem ozračju, normah in institucijah;
- program družbenih problemov in nalog, s katerimi se vodje in privrženci srečujejo v določenem času in v določenih okoliščinah;
- interpretacija situacije s strani vodje, kajti to, kako vodja vidi in tolmači neko situacijo, pomembno vpliva na to, kako isto situacijo sprejmejo njegovi privrženci;
- materialna in nematerialna sredstva, ki jih vodje uporabljajo ali za doseganje svojih ciljev in/ali za doseganje ciljev svojih privržencev. To hkrati predstavlja tehnike, s pomočjo katerih vodje mobilizirajo privržence, da ti podprejo njihov program in/ali da jim omogočijo ohranjanje podpore oziroma položaja;
- učinki oziroma rezultati vodenja, ki so lahko začasni ali dolgoročni, realni ali simbolični.

Stare in Seljak (v Brezovšek in Kukovič 2014, 23–24) sta izpostavila elemente vodenja:

- vodenje lahko razumemo kot proces vplivanja na aktivnosti določene skupine z namenom dosege ciljev;
- vodenje lahko razumemo kot obnašanje posameznika, ki s svojim obnašanjem usmerja skupino k cilju;
- vodenje lahko razumemo kot lastnost vodje, s katero se opredeljujejo vrednote tistih, ki usmerjajo skupino;
- vodenje lahko razumemo kot proces socialnega vplivanja.

Po Organu in Batemanu (v Mihajlovič 2011, 41) delimo paradigmo vodenja na:

- *Neodvisne spremenljivke*: lastnosti vodij, dimenzije vodstvenih vedenj;
- *Odvisne spremenljivke*: nastanejo kot posledica delovanja neodvisnih spremenljivk: delovna učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih, produktivnost;
- *Intervenirajoče spremenljivke*: povezujejo neodvisne spremenljivke in odvisne spremenljivke: pričakovanja podrejenih, motivacija, stališča;

- *Moderacijske spremenljivke*: kakšen učinek lahko neodvisna spremenljivka povzroči na odvisni spremenljivki.

Vodenje je torej eden izmed najbolj opaznih, a najmanj razumljenih pojavov na Zemlji (Burns 2010, 2). Je pojav star toliko kot človeštvo, univerzalno, neizbežno in obstaja povsod – tako v majhnih organizacijah kot velikih, v cerkvah, podjetjih, sindikatih, dobrodelnih ustanovah, v plemenih in na univerzi (Blondel 1987, 1) ter posledično predstavlja nekakšno globalno obsesijo (Coutu v Kets de Vries 2004, 65). Pri vodenju gre predvsem za proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci in je odvisno od okoliščin, v katerih se ti nahajajo (Hočevar in drugi 2003, 130). Pomemben del vodenja je proces vplivanja, spodbujanja in usmerjanja posameznikov oziroma skupin k želenim ciljem, pri čemer vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov (Mihajlović 2011, 301).

3.1 STILI VODENJA

V tem delu magistrskega dela bodo predstavljene različne teorije stilov vodenja. Zaradi številnosti teorij, ki se ukvarjajo s to tematiko, in njihove obsežnosti se bomo na začetku dotaknili nekaj izmed bolj znanih teorij vodenja (glej v priložo B Tabela B.1 in Tabela B.2), nato pa se bomo podrobneje posvetili predvsem sodobnim (neokarizmatičnim) pristopom k vodenju in novim pristopom k vodenju.

Vodenje neke vodje je po navadi sestavljeno iz različnih stilov vodenja (Mihajlović 2011, 56). Kakšen stil vodenja bo nek vodja izbral, je odvisno predvsem od njegovih osebnih značilnosti in okolja, v katerem se nahaja (Mihajlović 2011, 107).

Organizacije, ki delujejo v spreminjajočem se okolju, potrebujejo fleksibilne vodje, ki lahko svoj stil vodenja prilagajajo situacijam, v katerih se znajdejo. Sposobni morajo torej biti oceniti situacijo in določiti, kakšen stil vodenja je v dani situaciji najprimernejši, da z njim vplivajo na uspeh njihove delovne skupine ter nato ta stil tudi uporabiti (Yukl 2004, 75).

Kamarckova meni, da je predsedniško vodenje lahko uspešno šele, ko so med seboj uravnoteženi sledeči trije pogoji: komunikacija, javne politike in implementacija teh, ter s tem

povzame razmišljanje Parker Follettove, ki je s svojimi študijami vodenja prišla do zaključka, da je največji talent vodje v tem, da zna razmišljati holistično (Kamarck 2016, 3).

Greenstein (2000, 179–180) je razdelil lastnosti, ki določajo predsednikovo uspešnost v šest kategorij: komunikacijske spretnosti, organizacijske sposobnosti, politične spretnosti, vizija javnih politik, kognitivni stil in čustvena inteligenca.

Vodjine kvalitete:

- *Učinkovita komunikacija*: vodja s svojimi govori prepričuje, pomirja in navdihuje;
- *Organizacijske sposobnosti*: vodja izbere primerne ekipo za delo in deluje kot njihov vodja;
- *Politične veščine*: vodja dobro sodeluje z drugimi in je pripravljen sklepati kompromise, da pridobi podporo za svoje javne politike;
- *Vizija*: vodja ima jasno izdelano vizijo in zastavljene cilje;
- *Trezno razmišljanje*: vodja razume bistvo problema in zna najti primerno rešitev;
- *Sočutnost*: vodja se je sposoben identificirati z drugimi ljudmi in razume njihove občutke in potrebe (Alturus Institute 2011a, 8).

Moderno predsedništvo lahko pojmuje kot vrsto izzivov političnega vodstva (Burns v Sloan 1996, 795). Glavni izzivi modernega predsedništva po Sloanu (1996, 802) so:

- 1) Vzpostavitev koalicije zagovornikov z namenom pridobitve strankine predsedniške nominacije;
- 2) Mobilizacija volivcev in osvojitve glasov elektorskega zbora;
- 3) Oblikovanje administracije, ki bo predana predsedniku;
- 4) Izkoristek obdobja »medenih tednov« in prepričati kongres, da sprejme čim večji del programa ter s pomočjo tega ustvariti ugled predsednika kot zmagovalca;
- 5) Preoblikovanje zmagovalne volilne koalicije v številne vladne koalicije, ki bodo delovale z namenom sprejemanja zakonodaje, konsistentne s političnim programom predsednika;
- 6) Prevladovati nad javno politično agendo;
- 7) Ohranjati visoko javno podporo;
- 8) Odgovarjati za gospodarsko blaginjo;

- 9) Zagovarjati in spodbujati interese v zunanji politiki;
- 10) Učinkovito se odzvati na nepredvidljive krizne situacije;
- 11) Biti ponovno izvoljen, da utrdi svoj uspeh;
- 12) Pokazati svojo trdoživost pri okrevanju od napak in škandalov;
- 13) Doseganje dosežkov, ki se bodo zapisali v zgodovino.

Po Robbinsu (v Brezovšek in Kukovič 2014, 147) imajo sodobni oziroma neokarizmatični pristopi k vodenju tri skupne točke:

- Poudarjajo čustveno ganljivo in simbolično obnašanje vodij.
- Poskušajo razložiti, zakaj so nekateri vodje sposobni doseči velike stopnje zvestobe svojih sledilcev.
- Poudarek je na teoretični kompleksnosti vodenja.

Po drugi strani se novi pristopi k vodenju v primerjavi z neokarizmatičnimi opredeljujejo na bolj substantiven način – »kot interakcija med vodjo in privrženci, ki jo zaznamuje namera po spreminjanju, utemeljena pa je na etičnih predpostavkah in na neprisilnem aktivnem (so)vplivanju (prepričevanju)« (Brezovšek in Kukovič 2014, 161).

3.1.1 AVTOKRATIČNO, DEMOKRATIČNO IN LAISSEZ-FAIRE VODENJE

Avtokratski vodje se zavzemajo za čim večjo učinkovitost svoje organizacije, ki jo želijo doseči prek reda, hierarhije in nadzora. Striktno se držijo procedur, odnosi med zaposlenimi so profesionalni, komunikacija pa poteka od zgoraj navzdol. Ena izmed prednosti avtokratičnega vodenja je, da s svojim ostrim nadzorom pusti le malo prostora za nejasnosti ali zmedo. Druga prednost je jasna komunikacija in s tem razločno izražene zahteve. Glavni slabosti pa vključujeta dejstvo, da takšno okolje zavira kreativnost in raznolikost, prav tako pa vzpostavlja okolje, v katerem odnosi temeljijo na strahu (Bevoc 2016, 3–4).

Demokratične vodje se zavzemajo za čim večjo vključenost vseh zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Spodbujajo diskusije in spodbujajo kreativnost ter nove ideje. Kljub temu, da v procese odločanja vključujejo tudi druge, so oni še zmeraj tisti, ki izberejo, kdo vse bo vključen, in imajo moč, če precenijo, da predlagane ideje nimajo smisla, da sprejmejo odločitev sami. Tovrstno vodenje deluje najbolje v organizacijah, kjer so podrejeni dobro seznanjeni s svojim

delom in so relativno samostojni pri njegovem opravljanju. Prednost demokratičnega stila vodenja je, da zaposlene motivira tako, da jim da vedeti, da so slišani in njihova mnenja štejejo ter tako spodbujajo njihovo produktivnost. Posledično so zaradi večjega števila vpletenih ljudi tudi rešitve na probleme bolj raznolike in kreativne, kar še dodatno spodbuja nenehno izboljševanje organizacije. Vendar demokratično vodenje ni primerno za vsako organizacijo (Bevoc 2016, 4–5).

Laissez-fair vodenje je izogibanje vodenju ali nevodenje. Takšne vodje se izmikajo sprejemanju odločitev, oklevajo pri ukrepanju in so odsotni, ko jih potrebuješ (Judge in Piccolo 2004, 756). Laissez-fair vodja se ne ukvarja z vprašanji izven njegove odgovornosti, zato pogosto prihaja do nevedenja. Dobra stran laissez-fair vodenja je, da je večji poudarek na podrejenih, ki imajo v rokah več odgovornosti, kar omogoči vodji, da se lahko posveti najpomembnejšim vprašanjem. Slaba stran tovrstnega pristopa v vodenju pa se pokaže predvsem takrat, ko dobijo določeni zaposleni v roke preveliko odgovornost in se odločijo raje slediti svojim, ne pa vodjinim interesom (Mihajlović 2011, 128–129). Bevoc pa kot največji problem laissez-fair stila vodenja vidi, da je primeren le za redkokatero organizacijo. Predpogoj je namreč, da so vsi zaposleni ustrezno izobraženi, strokovno podkovani in izkušeni (Bevoc 2016, 6).

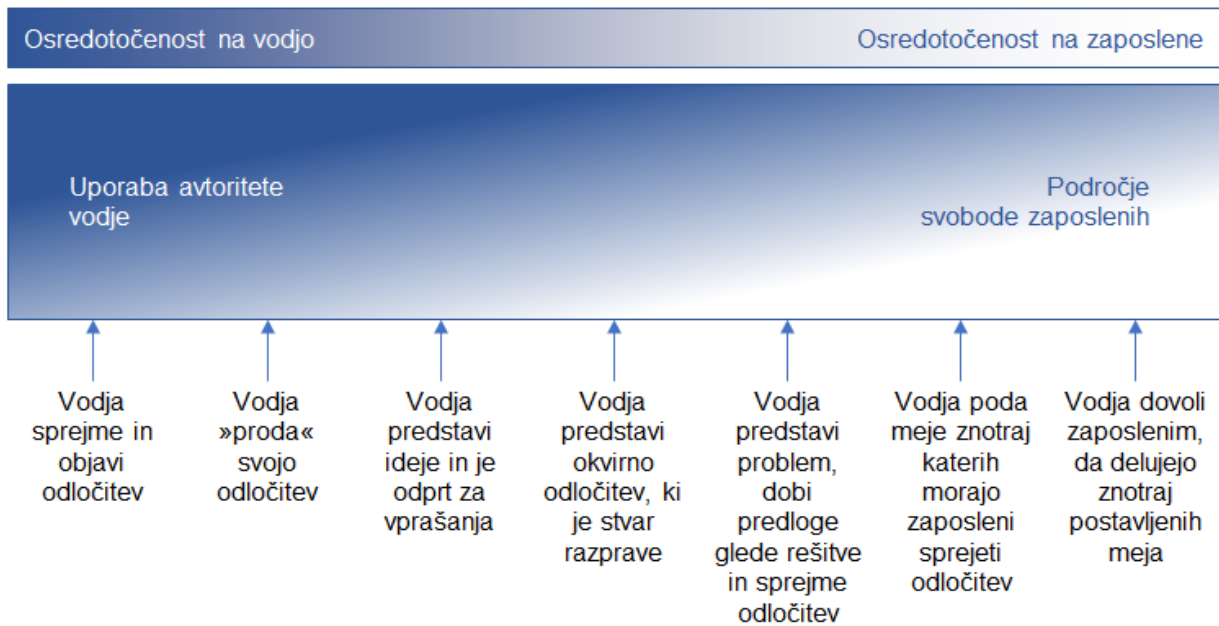
Tannenbaum in Schmith (1973) sta razvila kontinuum, ki prikazuje različne tipe vodenja, po katerih posegajo vodje. Vsak izmed sedmih omenjenih tipov je odvisen od stopnje avtoritete, po kateri določeni vodja posega pri svojem delovanju, in od stopnje avtonomije, ki jo določeni vodja prepušča svojim zaposlenim. Na levi strani kontinuuma se tako nahajajo vodje, ki imajo v svojih rokah veliko kontrole, po drugi strani pa so na desni strani vodje, ki prenesejo moč v roke zaposlenih. Avtorja še dodajata, da ni ne na skrajni levi ne skrajni desni strani kontinuuma popolne avtoritete ali popolne svobode (Tannenbaum in Schmidt 1973, 163).

Sedem tipov vodenja po Tannenbaumu in Schmithu (1973, 163–170) vključuje:

- *Vodja sprejme in objavi odločitev*: vodja je tisti, ki identificira problem, razmisli o možnih rešitvah tega problema ter rešitev tudi izbere in jo nato posreduje zaposlenim, od katerih pričakuje, da jo implementirajo. Zaposleni v procesu odločanja o izbiri rešitve ne sodelujejo;

- *Vodja »proda« svojo odločitev:* vodja je tisti, ki identificira problem in izbere rešitev. Za razliko od objave odločitve vodja odločitev zaposlenim pojasni in jih želi z argumenti prepričati, da jo sprejemajo;
- *Vodja predstavi ideje in je odprt za vprašanja:* vodja je tisti, ki sprejme odločitev in pri zaposlenih išče potrditev te odločitve. Ko predstavi svoje ideje, odpre diskurz z zaposlenimi, s pomočjo katerega dobijo zaposleni možnost boljšega uvida v njegovo odločitev. Gre za vzajemen odnos, ki vpletenimi omogoči, da bolje raziščejo možne posledice odločitve;
- *Vodja predstavi okvirno odločitev, ki je stvar razprave:* vodja identificira problem in razmisli o možni rešitvi, ki jo predstavi zaposlenim. Od zaposlenih išče povratno informacijo in jim s tem daje možnost vplivanja na sprejetje rešitve;
- *Vodja predstavi problem, dobi predloge glede rešitve in sprejme odločitev:* vodja prepozna problem, vendar zaposlenim ne predstavi rešitve, ampak jim da priložnost, da kot prvi predstavijo možne rešitve problema. Nato izmed predlaganih rešitev izbere tisto, za katero meni, da je najprimernejša;
- *Vodja poda meje, znotraj katerih morajo zaposleni sprejeti odločitev:* vodja definira problem in postavi meje, znotraj katerih se morajo zaposleni pri svojem delovanju nahajati. Zaposleni imajo proste roke pri izbiri najprimernejše rešitve;
- *Vodja dovoli zaposlenim, da delujejo znotraj postavljenih meja:* zaposleni so svobodni pri identifikaciji problema, alternativnih rešitev ter pri samem sprejetju odločitve. Edina omejitev je okvir njihovega delovanja, določen s strani vodje.

Slika 3.1: Kontinuum, ki prikazuje različne možne vrste vodenja glede na uporabo avtoritete



Vir: Tannenbaum in Schmidt (1973, 163).

Hočevar in drugi (2003, 163–164) pa izpostavljajo kontinuumu vodenja s štirimi stili vodenja: avtokratični stil – vodja sprejme odločitev, jo predstavi podarjenim, ki jo nato izvedejo; prepričevalni stil – vodja sprejme odločitev, vendar meni, da je motivacija zaposlenih za opravljanje dela odvisna od tega, ali menijo, da so sprejete odločitve tudi dobre, zato poskuša odločitev karseda najbolje predstaviti in navdušiti zaposlene; posvetovalni stil – vodja se pred sprejetjem odločitve o njej posvetuje z zaposlenimi in njihova mnenja upošteva, ne pa nujno tudi sledi; demokratični stil – vodja predstavi problem in odpre razpravo, služi kot koordinator mnenj in sprejeta odločitev je rezultat mnenj celotne skupine.

3.1.2 KARIZMATIČNO VODENJE

Pri karizmatičnih vodjah se nenehno poudarja njihova edinstvenost. Privrženci ga izredno spoštujejo, mu zaupajo in ga idealizirajo ter morebiti celo častijo. Ker je glavna sestavina transformacijskega vodje karizma, so značilnosti transformacijskih vodij prenosljive na karizmatične vodje. Oboji imajo, na primer, jasno izdelano vizijo prihodnosti o tem, kam je namenjena organizacija; imajo odlične komunikacijske spretnosti; vzbujajo zaupanje in integriteto; dajejo občutek sposobnosti; in posedujejo značilnosti, kot so odločnost, energičnost in akcijska usmerjenost, ter predstavljajo zgled; so izredno čustveno izrazni; značilna je

samopromocijska osebnost; občutek njihove posebnosti in dramatičnost (Brezovšek in Kukovič 2014, 153).

»Karizmatičen stil vodenja temelji na šarmu in prepričljivosti vodje«. Karizmatičen vodja pri svojem delovanju izhaja iz lastnih prepričanj in je predan svojim ciljem (Spahr 20016, 19. oktober). Vendar pa karizme ni moč razumeti zgolj kot skupka osebnostnih lastnosti (Kovalchuk 2013, 5). Klein in House (1995, 183) poudarjata, da karizma ne prebiva niti v vodji samem niti v njegovih privrženecih, ampak v odnosu med obojimi – karizmo torej razumeta kot interakcijo med specifičnimi osebnostnimi lastnosti vodje in karakteristikami njegovih zasledovalcev ter značilnosti oziroma kontekst, v katerem se tovrstno karizmatično razmerje med vodjo in privrženecem vzpostavi. Podobnega mnenja sta Conger in Kanungo (v Kovalchuk 2013, 5), ki definirata karizmatično vodenje kot proces vpliva, ki sestoji iz vodje, njegovih privrženecv in dinamičnega odnosa med omenjenima skupinama.

S karizmo označujemo osebni magnetizem posameznikov in njihovo sposobnost biti všečen drugim ter imeti njihovo podporo. Tovrstne značilnosti karizmatičnih posameznikov naj bi prispevale k učinkovitosti vodenja, vendar pa še ne nujno pomenijo, da bodo karizmatični vodje tudi uspešni vodje in obratno – da bodo nekarizmatični neuspešni (Kovalchuk 2013, 5).

Prav tako popularnost še ne pomeni avtomatično tudi karizmatičnosti. Karizmatični vodje so velikokrat neobičajni posamezniki, ki so paradoks za organizacije, znotraj katerih delujejo, saj je z njimi izredno težko shajati, brez njih pa tudi ni mogoče. Izredno cenjene so njihove veščine, kot so inovativnost, motivacija in sposobnost komuniciranja. Za njih je značilno, da se pojavljajo predvsem v kriznih časih, ko na nitki visijo temeljne vrednote ali celo sama legitimnost. Znani so tudi po tem, da so izzivalci statusa quo ter na splošno revolucionarji, ki se najpogosteje pojavljajo na religijskem ali političnem prizorišču. Pardesi in Pardesi razliko med upravljanje in vodenjem opišeta tako, da managerji mislijo na danes in na jutri, medtem ko vodje mislijo že na pojutrišnjem, zato ker so vizionarji (Pardesi in Pardesi 2013, 76–83).

Učinkovita komunikacija je ena izmed ključnih lastnosti katerega koli stila vodenja, vendar imajo komunikacijske sposobnosti še posebej pomembno vlogo prav pri karizmatičnem stilu vodenja, kjer vodja s svojo komunikacijo pomembno presega zgolj podajanje informacij. Da dosežejo želen učinek, karizmatične vodje pogosto znotraj svoje retorike uporabljajo emotivne

apele (Yukl v Bell 2013, 84). To vključuje uporabo metafor, dramatičnost in simbolnega jezika, ki daje dodatno kredibilnost povedanemu sporočilu (Conger in Kanungo v Bell 2013, 84). Misli, ideje in koncepti morajo biti izraženi na motivacijski način ter morajo navdihniti (Conger in Kanungo v Bell 2013, 84). Veliko verjetneje je, da bodo nekomu pripisali karizmatičnost, če komunicira strastno, emotivno, s povedanim pa motivira in navdihuje. Pri komuniciranju je izjemno pomembna tudi samozavest in njeno izražanje skozi retoriko, kar se kaže še posebej pri komuniciranju s privrženci prek medijev, kot so internet, televizija in radio (Yukl v Bell 2013, 84). Nedvomno je sporočilo pomembno, vendar je, kako nekdo skomunicira določeno sporočilo, pomembnejše od sporočila samega. Karizmatični vodje so najbolj znani oziroma najbolj ostanejo ljudem v spominu po svojih burnih javnih govorih, ki so uspeli vznemiriti množice ljudi (Bell 2013, 84).

Vizija kot idealiziran cilj organizacije, kot je želi doseči vodja, je pomemben element karizmatičnega stila vodenja. Vodja pa je karizmatičen takrat, ko uspe prepričati sledilce, da sprejmejo njegovo vizijo. Izjemno pomembna je tudi kredibilnost, ker pokaže vodjo v vsečni luči, polnega znanja in vrednega zaupanja. Da so ljudje pripravljene slediti vodjini idealizirani viziji, jim more biti všečen. Prav tako pa more pridobiti tudi njihovo zaupanje, ki ga načeloma najlažje pridobi tako, da izrazi skrb za dobrobit sledilcev, kar je treba storiti na način, s katerim izrazi njegovo predanost (npr. ne zveni se za osebna tveganja, kot so izguba službe ali finančnih sredstev, izgubo statusa, avtoritete itd.). Pomembno je tudi, da pokažejo, da so strokovnjaki na svojem področju, vedo, kako je to področje trenutno urejeno in ponudijo alternativne rešitve za izboljšanje. Posedovati morajo nekonvencionalne, če ne že revolucionarne lastnosti, ki se navezujejo na njihovo idealizirano vizijo in biti inovativni ter se upirati vzpostavljenim normam njihove organizacije. Pri čemer pa ne smejo izgubiti stik z realnimi tlemi in s potrebami svojih privržencev ter se zavedati omejitev okolja, znotraj katerega delujejo. Vizija more biti jasno izražena in vodja mora prek svoje komunikacije biti sposoben motivirati privržence, opirajoč se na moč svoje idealizirane vizije, s pomočjo katere želi doseči radikalne spremembe. Navsezadnje je karizmatičen vodja zmeraj reformator (Conger in Kanungo 1987, 640–644). Posebnost karizmatičnih vodij je, da pretvorijo inovativne, pogosto radikalne ideje, v družbeno sprejemljive ideje (Fiol in drugi 1999, 455). Karizmatične vodje se tako najpogosteje pojavijo v kriznih časih, ker je to čas, ko lahko najboljše izrazijo svojo vizijo, predanost in znanje. Z drugimi besedami »karizmatični vodje so pogosto katalizator družbenih sprememb« (Spahr 20016, 19. oktober).

Karizma je produkt sledečih treh elementov :

- 1) vodje, ki poseduje karizmo,
- 2) privrženecv, ki so dovzetni za karizmo,
- 3) okolje, ki je naklonjeno razvoju karizme (Klein in House 1995, 183).

Karizmatične vodje lahko razdelimo na pet skupin (Brezovšek in Kukovič 2014, 155–156):

- *socializirani karizmatični vodja*: svojo moč izkoristi za dobrobit drugih; njihovi cilji so skladni s potrebami članov; spodbujajo avtonomne privrženecv;
- *poosebljeni karizmatični vodja*: prioriteta so mu lastni interesi; svoje cilje članom vsili in jih podpira le, kadar oni podpirajo njegove cilje; privrženecv so mu podrejeni;
- *funkcijski/uslužbenski karizmatični vodja*: bolj pomembna mu je njegova funkcija kot osebne značilnosti; z zapustitjo funkcije izgubijo svojo moč; visok status dosegajo prek izvajanja vlog;
- *osebni karizmatični vodja*: visoko stopnjo spoštovanja doseže z zaupanjem vanj s strani članov; je vpliven ne glede na svoj položaj ali status; vpliv pa ohrani tudi po prenehanju službe;
- *božanski karizmatični vodja*: sposoben je voditi v kriznih časih; svojo vizijo sporoča na slikovit, ekspresiven način; velik poudarek dajejo komunikaciji; dajejo občutek zaupanja, so spoštovani, načelni, močni itd., izredno pomembno jim je tudi vzdrževanje te slike v očeh sledilcev.

Potencialne nevarnosti za karizmatične voditelje vključujejo možnost razvoja arogance, neupoštevanje podrejenih, naraščanje odvisnosti organizacije od vodje, občutek vodje, da je nad zakoni in da se vodje ne učijo iz lastnih napak (Spahr 20016, 19. oktober).

3.1.3 TRANSAKCIJSKO VODENJE

O transakcijskem vodenju govorimo, ko vodja vstopi v transakcijo s svojimi podrejenimi in je vodenje, ki poudarja pomen načrtovanja, koordiniranja, organiziranja in razporejanja (Brezovšek in Kukovič 2014, 147). Za transakcijske vodje je značilno, da so motivirani s pragmatičnimi cilji. Zelo pomembna jim je javna podpora in ohranjanje enotnosti stranke ter vlade. So nekakšni posredniki, ki težijo h kompromisom in iščejo ravnotežje med različnimi interesi. Takšnim vodjam se velikokrat očita pomanjkanje lastnih prepričanj (Mihajlovič 2011,

129). Pri transakcijskem vodenju torej vodje apelirajo predvsem na razum sledilcev (Hočevar in drugi 2003, 154). Transakcijske vodje upodabljajo nagrade in kazni – nagrade, ko so z opravljenim delom zadovoljni, in kazni, ko z opravljenim delom niso zadovoljni – kot vpliv na vedenje zaposlenih (Bevoc 2016, 8).

Tri dimenzije transakcijskega vodenja: nagrade – vodja zada cilje in predstavi nagrade za dosežene cilje; upravljanje z izjemami (aktivno) – vodja nadzoruje ves proces dela in sproti ukrepa, še preden pride do resnejših težav; upravljanje z izjemami (pasivno) – vodja ukrepa šele, če pride do problemov (Judge in Piccolo 2004, 755–756).

Delovanje transakcijske vodje temelji na:

- Nagrajevanju: pogaja se o nagradah za uspešno opravljeno delo, daje priznanja za dosežke, nagrajuje uspehe;
- Vodenju brez vaje (laissez-fair): vodja se izogiba delu v skupini in odgovornosti;
- Vodenju z izjemami (pasivno): v delo poseže le, kadar ni zadovoljen z rezultati;
- Vodenju z izjemami (aktivno): budno spremlja delo in se odloča za popravke, kjer meni da so potrebni (Možina 2002, 532).

Judge in Piccolo (2004, 765) v svoji analizi ugotavljata, da sta transakcijsko in transformacijsko vodenje velikokrat povezana.

3.1.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijsko vodenje je osredotočeno na dolgoročne cilje, zato je še posebej primerno v kriznih časih. Burns za transformacijske vodje označi ameriške predsednike, ki so izvedli spremembe, neozirajoč se ne to, da jim je zaradi teh sprememb pretila izguba volilne podpore. Pri izvajanju sprememb namreč ti predsedniki pozivajo na neke višje ideale in moralne vrednote, kot je npr. svoboda. Za transformacijske vodje je po mnenju Bassa značilno, da so karizmatični ali da imajo idealiziran vpliv, svojim sledilcem dajejo intelektualne spodbude in jih spodbujajo k individualnem premisleku ter predstavljajo inspiracijo. Medtem ko je karizma nujen pogoj za transformacijskega vodja, ni tudi zadosten pogoj. Za vodje je značilno, da imajo dobro izoblikovano vizijo, občutek poslanstva in znajo vplivati na podrejene. Od vodje se pričakuje predvsem, da bo popeljal organizacijo, ki se nahaja v krizi, do stabilne, razvijajoče

organizacije. Ena najpomembnejših strategij takega vodje je močna vizija prihodnosti, ob enem pa so tudi socialni arhitekti svojih organizacij, oblikujejo zaupanje v organizacijo in uporabljajo kreativnost pri razvijanju samega sebe skozi samospoštovanje (Brezovšek in Kukovič 2014, 148–151).

Transformacijski vodja je v prvi vrsti vizionar. Za transformacijske vodje je značilno, da imajo formalno avtoriteto in moč, ampak za doseganje želenega raje posegajo po svoji karizmi kot po moči. Vodja spodbuja zaposlene, da stremijo k idealom, jih motivira in poskuša doseči, da zaposleni ponotranjijo interese organizacije, pri čemer jih vodijo izrazita ideološka prepričanja, volja in odločnost (Mihajlovič 2011, 129–131).

Štiri dimenzije transformacijskega vodenja:

- 1) karizma – karizmatični vodje izžarevajo prepričanja, ljudje se z njimi identificirajo in povežejo na čustveni ravni;
- 2) navdihujoča motivacija – stopnja, do katere vodje artikulirajo svojo vizijo, ki je za sledilce navdihujoča in privlačna;
- 3) intelektualna stimulacija – stopnja, do katere vodja izziva predpostavke, je pripravljen tvegati in spodbuja ideje privržencev;
- 4) individualna obravnava – do kakšne mere vodja upošteva potrebe svojih sledilcev (Judge in Piccolo 2004, 755).

Tichy in Devanna sta proučevala transformacijske vodje in ugotovila, da ti sebe vidijo kot gonilno silo sprememb, so pripravljeni tvegati, ni jih strah negotovosti, verjamejo v ljudi, na napake gledajo kot na priložnost za učenje, pri delovanju jih vodijo lastne vrednote in so vizionarji (Tichy in Devanna v Mihajlovič 2011, 132). Transformacijski vodja ne apelira le na razum sledilcev, ampak zna pritegniti tudi njihova srca. Pogosto so zelo karizmatične osebnosti in vzor svojim sledilcem. Zanje je značilna jasno izdelana in privlačna vizija prihodnosti, za katero ne ponujajo le vizije, ampak tudi poti do nje. So optimisti, polni energije in imajo poseben pristop k ljudem, v njihovi družbi se vsak posameznik počuti pomembnega. Izzivajo statut quo, svoje zaposlene pa znajo spodbuditi in navdušiti za doseganje čim boljših rezultatov (Hočevar in drugi 2003, 165–166).

Tabela 3.1: Pet stilov transformacijskega vodenja

Transformacijski stil	Obnašanje vodje
1) Idealizirano vedenje	<ul style="list-style-type: none"> - Izražanje prepričanj in vrednot. - Upoštevanje moralnih posledic svojih odločitev. - Poudarjanje pomena jasno opredeljenih ciljev. - Podpiranje novosti. - Izpostavljanje pomena zaupanja.
2) Idealizirane lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Druge navdaja s ponosom. - Presegajo lastne interese v dobro skupine. - Pomirjajo druge, ko naletijo na ovire. - Za dobro drugih so se pripravljene žrtvovati. - Kažejo svojo moč in kompetence.
3) Navdihujoča motivacija	<ul style="list-style-type: none"> - O prihodnosti govorijo z optimizmom. - Njihova vizija prihodnosti je privlačna. - Govorijo z navdušenjem o nalogah, ki morajo biti dosežene. - Izražajo zaupanje v to, da bodo naloge dosežene. - Zavzamejo jasno pozicijo stav glede kontroverznih vprašanj. - Izdelano imajo jasno sliko o tem, kaj je bistvenega pomena.
4) Intelktualna spodbuda	<ul style="list-style-type: none"> - Proučujejo kritične predpostavke. - Pri reševanju problemov iščejo različne možne perspektive in rešitve. - Na probleme gledajo iz različnih zornih kotov in k temu spodbujajo tudi druge. - Spodbujajo netradicionalno razmišljanje pri reševanju tradicionalnih problemov. - Spodbujajo razmislek o nekonvencionalnih idejah. - Spodbujajo inovativne pristope k reševanju problemov.
5) Upoštevanje posameznika	<ul style="list-style-type: none"> - Imajo vlogo mentorja. - Vsakega člana ekipe obravnavajo kot posameznika in ne le kot del skupine. - Pomagajo drugim razviti njihove prednosti. - Skrbi drugih pozorno poslušajo. - Zavedajo se različnih potreb, želja in sposobnosti posameznikov. - Spodbujajo samorazvoj.

Vir: Bass in Avolio v Bolden in drugi (2003, 16).

Transformacijske vodje so po navadi karizmatični in polni znanja. So tudi vizionarji, ki se ne izogibajo izzivov in vedno kujejo načrte za izboljšanje. Za organizacijo želijo le najboljše in pogosto zastavijo cilje tako, da motivirajo zaposlene za njihovo doseganje. Transformacijske

vodje pa načeloma niso usmerjeni na podrobnosti, ampak so osredotočeni na širšo sliko. Pomanjkanje osredotočanja pa je lahko škodljivo za doseganje njihovih dolgoročnih ciljev (Bevoc 2016, 9–10).

Tabela 3.2: Primerjava transakcijskega in transformacijskega stila vodenja

Transakcijsko vodenje	Transformacijsko vodenje
<ul style="list-style-type: none"> - Opira se na človeško potrebo po opravljenem delu za preživetje. - Prezaposleno z močjo in položajem. - Obtiči v dnevnih zadevah. - Kratkoročno usmerjeno in usmerjeno k podatkom. - Osredotočeno na taktična vprašanja. - Zanaša se na vlogo človeških odnosov pri interakcijah. - Prizadeva si za učinkovito delo in tako izpolniti svojo vlogo. - Podpira strukture in sisteme, po katerih se krepí učinkovitost, in zagotavljajo kratkoročne dobičke. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opira se na človeško potrebo po iskanju pomena. - Prezaposleno z vrednotami in pomeni. - Presega dnevne zadeve. - Dolgoročno naravnano brez ogrožanja človeških vrednot in načel. - Osredotočeno na misije in strategije. - Sprošča človeški potencial – razvoj novih talentov. - Preoblikuje delovna mesta, da predstavljajo izziv. - Usklajevanje notranjih struktur in sistemov, po katerih se krepijo prevladujoče vrednote in cilji.

Vir: Covey v Bolden in drugi (2003, 15).

Transformacijske vodje se načeloma bolj poslužujejo mehkih moči, transakcijski pa trdnih. Vendar tako kot lahko vodje izbirajo med raznimi kombinacijami mehkih in trdnih moči, lahko izbirajo tudi, kdaj bodo glede na čas in kontekst, v katerem se znajdejo, uporabili transformacijsko ali transakcijsko vodenje (Nye Jr. 2012, 6–7).

Veliko odnosov med vodjo in sledilci poteka na transakcijski osnovi – vodja sledilcem ponudi nekaj v zameno za nekaj drugega (na primer službo za glasove, subvencije za podporo itd.). Transformacijsko vodenje pa je kompleksnejše, ker se vodja osredotoča na prepoznavanje potreb ali želji potencialnih sledilcev, nato pa išče motive zanje in želi zadovoljevati potrebe sledilcev tudi na neki višji ravni (Burns 2010, 4).

3.1.5 PASIVNI STIL VODENJA OZIROMA VODENJE Z DELEGIRANJEM

O pasivnem stilu vodenja (vodenje brez vajeti, laissez-faire vodenje) govorimo, kadar je vodja pri opravljanju svojega dela pasiven in ima brezbrizen odnos do nalog in podrejenih. Če je le mogoče, se želi izogniti odgovornostim in se izogiba izražanju lastnih mnenj, na vprašanja odgovarja z zamudo in se ne zmeni za probleme. Kot razlog za pojav pasivnega stila vodenja se velikokrat navaja prezaposlenost z nalogami vodje in vodjina želja po priljubljenosti in občutek sprejetosti med podrejenimi. Pasivno vodenje je neučinkovito in reflektira len, ciničen, neobvezujoč odnos pri vodjih (Brezovšek in Kukovič 2014, 157–158).

Pri Laissez-faire vodenju se torej vodja izogiba sprejemanju odločitev in svojim podrejenim pušča veliko svobode ter od njih pričakuje samoiniciativnost pri reševanju problemov. Vodja prav tako ne daje veliko povratnih informacij. Tovrstno vodenje je po navadi neučinkovito, lahko pa deluje, kadar vodjo obkrožajo zaposleni, ki vedo, kaj so cilji in kako te cilje doseči ter imajo radi veliko avtonomije. V tem primeru je lahko vmešavanje v njihovo delo celo bolj škodljivo kot koristno (Hočevar in drugi 2003, 154–160).

Tudi Gill meni, da Laissez-fair vodenje temelji na zaupanju med vodjo in podrejenimi (Gill 2016, 19. oktober). Da Laissez-fair stil vodenja temelji na zaupanju, meni tudi Bevoc, ki pravi, da vodja zaupa zaposlenim, da bodo delo dobro opravili, zaposleni pa zaupajo vodji, da jim bo pustil proste roke pri samem poteku opravljanja dela. Zaposleni sčasoma postanejo bolj izkušeni pri sprejemanju odločitev, kar še dodatno zmanjša potrebo po vodjini podpori (Bevoc 2016, 6). Najpomembnejše pri Laissez-fair vodenju je, da se vodja obda z močno in sposobno ekipo in ji nato prepusti proste roke pri opravljanju dela. Ta stil vodenja je tako najprimernejši za zaposlene, ki pri svojem delu uživajo, če imajo veliko avtonomije. Za Laissez-fair vodje je značilno, da sprejmejo nekaj odločitev, nato pa nadaljnje odločitve o tem, kako bo delo potekalo in kako najbolje doseči zastavljene cilje, prepustijo svojim podrejenim. Zaradi povezave z istoimensko filozofijo pogosto velja prepričanje, da je Laissez-fair vodenje, kjer so vodje odsotni v procesu odločanja in čeprav je nemara nekaj vodij res takšnih, je večina vodij veliko bolj vpletenih, kot se jim to pripisuje. Značilno za Laissez-fair vodje je, da prenašajo pooblastila na strokovnjake, poskušajo maksimizirati vodstveni potencial zaposlenih, nagrajujejo uspehe, kadar je to potrebno nudijo konstruktivno kritiko, zaposlenim dajejo okolje polno izzivov in vedo, kdaj poseči v delo in kako ga voditi v kriznih situacijah (Gill 2016, 19. oktober).

Delegiranje pomeni torej prenašanje nalog in pristojnosti na podrejene ter je sestavni del vodenja. Gre za stalen proces, ki temelji na sodelovanju vodje in podrejenih ter omogoča rast vsem članom skupine. Vodja, ki delegira, se mora zavedati sposobnosti podrejenih, da ve, komu zaupati opravljanje določene naloge. Vodja nalog, za katere ve, da bi lahko vodile v kakršnikoli neuspeh, ne delegira. Preden se odločimo za ta stil vodenja, si moramo zastaviti nekaj vprašanj:

- Kaj je treba narediti? Izdelati je treba opis naloge in jasno opredeliti njene cilje.
- Kdo je odgovoren? Treba je natančno določiti, kdo je odgovoren za celotno nalogo in kdo za posamezne dele. Določiti je treba tudi obseg pooblastil in jasno začrtati meje med nalogami vodje in nalogami podrejenih.
- Zakaj se mora naloga izvesti? Razložiti je treba razloge za izvajanje naloge in pojasniti posledice v primeru neopravljene naloge.
- Kako nalogo izvesti? Vodja mora spodbuditi podrejene pri iskanju možnih predlogov načina dela. V primeru, da je način dela predpisan, je naloga vodje podrejenim pojasniti, zakaj ravno ta način izvajanja naloge.
- Do kdaj mora biti naloga opravljena? Treba je postaviti končne roke za dokončanje naloge v celoti in za njene posamezne dele. Pri postavljanju realnih končnih rokov in opredeljenih ciljev je pomembno doseči soglasje sodelavcev (Možina 2002, 504–505).

Ena pomembnejši koristi, ki jih prinaša stil vodenja z delegiranjem, je, da vodji omogoča, da se posveti obveznostim, ki se jim ne more nihče drug (Strock 2014, 152–53). Delegiranje neizogibno vodi do napak, vendar je pomembno, da se napake minimalizirajo, medtem ko se maksimizira učinkovitost takšnega vodenja (Wallison 2004, 22).

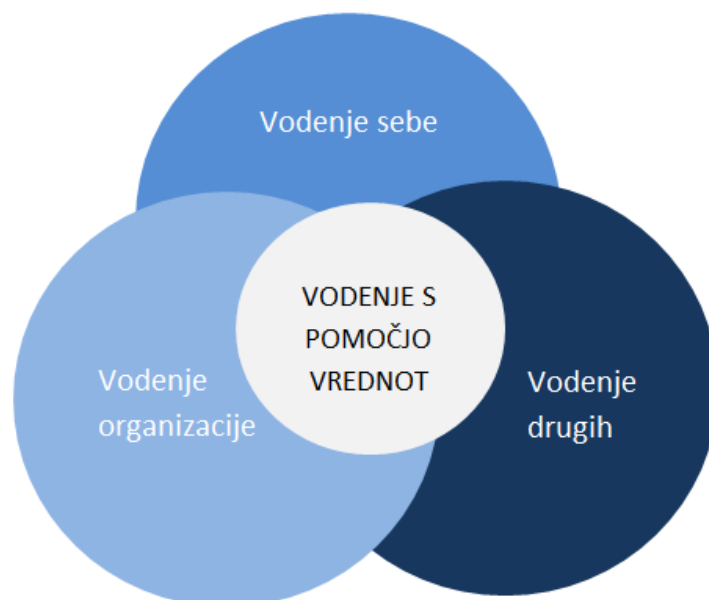
Pri delegiranju naprej po navadi opredelimo cilje in nato načrtujemo izvajanje. Po sprejetju odločitve, to obrazložimo, delegiramo in se dogovorimo o pričakovanih dosežkih. Ko je delo opravljeno, pregledamo in damo povratne informacije vsem zainteresiranim. V sledečem krogotoku vodenja je dobrodošla vsaka nova izkušnja in znanje, pridobljeno v predhodnem krogotoku vodenja, pa tudi pobude in predlogi za boljše delo v nadaljevanju (Možina 2002, 506).

sprejmejo to, na kar ne morejo vplivati, in so pripravljene prevzeti krivdo za neuspeh (Bradberry 2016, 28. januar).

Vodenje na podlagi vrednot se je razvilo kot produkt časa in kulture (Kay Copeland 2014, 105). V turbulentnih časih in nenehnih spremembah so vrednote glavni vir kontinuitete, koherentnosti in trajnosti v organizacijah. Vodje so nosilci institucij, ki jih vodijo, in najti morajo skupne namen in univerzalne vrednote, s pomočjo katerih lahko povežejo raznolike posameznike ob hkratnem spodbujanju izražanja individualnosti (Moss Kanter 2010, 3. maj).

Frost in Frost (2014, 124–125) menita, da je vodenje s poudarkom na vrednotah danes pomembnejše kot kadarkoli prej. Organizacije, ki imajo dobro razvito organizacijsko kulturo, ki temelji na podlagi vrednot, naj bi bile uspešnejše. Izpostavljata tri dimenzije vodenja s pomočjo vrednot: voditi sebe, voditi druge in voditi organizacijo. Dobro delovanje sveta treh dimenzij privede do trajnostne in dinamične organizacijske kulture, ki dolgoročno gledano deluje uspešno. Prihaja tudi do čustvenega povezovanja med zaposlenimi, zato se poveča organizacijska sposobnost. Vodje so spoštovane in uživajo zaupanje podrejenih.

Slika 3.3: Dimenzije vodenja s pomočjo vrednot



Vir: Frost in Frost (2014, 124).

Albert Mohler meni, da so prepričanja v središču procesa vodenja. Dodaja še, da ko večina ljudi pomisli na vodje, najprej pomisli na vodje, ki so izhajali iz lastnih prepričanj – kot na primer Ronald Reagan (Mohler v Fitzgerald in Bachman 2012, 2. december).

Vodje morajo znati upravljati z vtisom privrženecv z nenehnim izkazovanjem lastnih prepričanj in poguma (Yukl v Bell 2013, 86–87). O pomembnosti rednega izkazovanja lastnih prepričanj sta prepričana tudi Conger in Kanungo (v Bell 2013, 87), ki menita, da morajo vodje, da bi bila komunikacija njihovih lastnih prepričanj čim bolj učinkovita, svoja prepričanja nenehno ponavljati in dati s tem privrženecm jasno vedeti, kje stojijo. Izredno pomemben je tudi situacijski kontekst, ki obdaja vodjo, privrženca, organizacijo in na splošno širšo javnost (Shamir v Bell 2013, 88). Kot že omenjeno, je privrženecm izredno pomembna vizija in vodje morejo izraziti vizijo s svojimi prepričanji. Vendar je treba omeniti, da je pri tem kritičnega pomena tudi čas in okolje, v katerem se vodja in privrženca nahajajo (Yukl v Bell 2013, 89).

Zelo pomembno za vodjo pri izražanju lastnih prepričanj je biti dober komunikator, sposobnost komuniciranja je namreč ključnega pomena pri sporočanju idej in prepričanj (Mohler 2004, 11. junij). Da je komunikacija učinkovita, je pomemben element vodenja tudi, da je vodja nekakšen komunikacijski prvak, ki navdušuje in združuje zaposlene ter sledilce za skupni smisel obstoja, poslanstva in identitete, kar meni Kramar Zupanova (2009, 157).

3.1.7 VODENJE S Poudarkom NA PRIVRŽENCIH

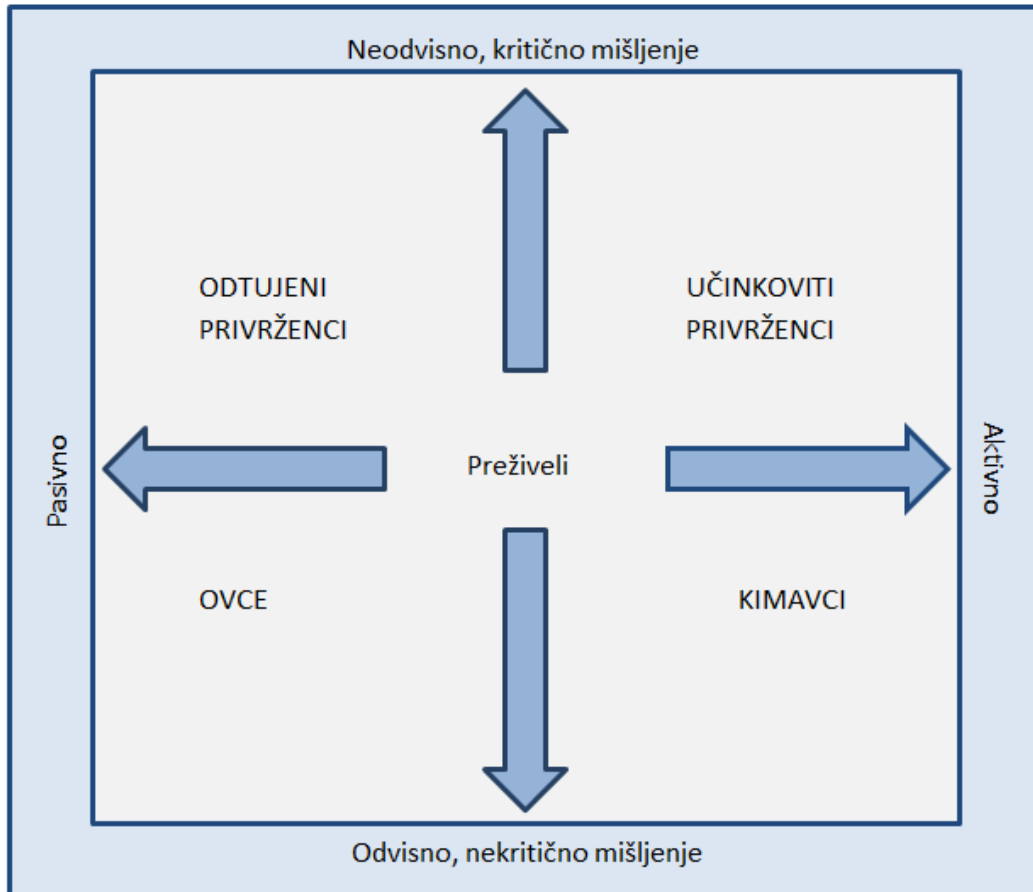
Rost (v Brezovšek in Kukovič 2014, 166–167) vodenje definirana na podlagi medsebojnih odnosov vplivanja med vodjami in privrženca, ki si želijo resnične spremembe, in se to odraža v njihovih skupnih ciljih. Pri čemer izpostavlja štiri ključne elemente:

- 1) odnosi so zasnovani na vplivu in ne na pozicijski avtoriteti;
- 2) oboji – vodje in privrženca so soudeleženci;
- 3) oboji – vodje in privrženca si želijo resničnih sprememb;
- 4) spremembe odražajo njihove vzajemne interese.

Kelley (1988, 1. november) opozarja, da se pri proučevanju vodenja raziskovalci velikokrat usmerijo zgolj na vodjo, pri tem pa pozabijo na privrženca, kar je po njegovem mnenju napačen pristop, kajti vodja brez privrženecv ne more obstajati. Uspeh neke organizacije pa je do neke

mere zmeraj odvisen od vodje in do neke mere od privržencev, pri čemer so lahko privrženci za organizacijo enako pomembni kot vodje.

Slika 3.4: Učinkovitost privržencev



Vir: Kelley (1988).

Učinkovite privržence od neučinkovitih ločijo: entuziazem; inteligentna in samozavestna udeležba pri uresničevanju organizacijskih ciljev; njihovi motivi in dojetje vloge privržencev; sposobnost samoiniciativnosti in kritičnega mišljenja. Na podlagi tega je Kelley (1988, 1. november) privržence razdeli na ovce, kimavce, odtujene privržence in učinkovite privržence ter na preživele. Ovce so pasivni privrženci, ki nimajo občutka odgovornosti, izpolnjujejo zgolj naložene naloge in ne dajejo pobud, so nekritični. Kimavci so v primerjavi s pasivnimi privrženci že nekoliko bolj vključeni, vendar še zmeraj nepripravljeni na razvijanje inovacij in delujejo predvsem po navdihu vodje. Na sredini so t. i. preživele, ki delujejo po načelu »previdnost je boljša kot obžalovanje« in so zelo spretni pri prilaganju ob spremembah. Odtujeni privrženci so sicer sposobni kritičnega in neodvisnega mišljenja, vendar ostajajo

pasivni pri opravljanju nalog. Pogosto so cinični in nagnjeni k nezadovoljstvu, a vodji le redkokdaj odkrito nasprotujejo. Za učinkovite privrženke je značilna sposobnost kritičnega in neodvisnega razmišljanja, prav tako pa svoje delo opravljajo energično, z entuziazmom, so pripravljene tvegati, probleme so sposobni reševati samostojno ter so na splošno aktivno vpeti v delovanje organizacije. Pri svojem delu so lahko uspešni tudi brez močnega vodstva.

Tudi McCallum (2013) meni, da je povezava med vodenjem in uspešnostjo na splošno razumljena in sprejeta, po drugi strani pa sledilci, ki so za vodenje prav tako pomembni, v primerjavi z vodjami dobijo le malo pozornosti pri proučevanju vodenja. Poudarja, da so sledilci, čeprav niso v ospredju, za vodenje izjemno pomembni. Če sledilci opravljanju svojega dela niso predani, delo pogosto ni uspešno opravljeno in to neizogibno vodi do organizacijske zmede in neuspešnosti.

Lastnosti dobrih privrženecv:

- *Presoja*: sposobni morajo biti razločiti med tem, kaj je etično in kaj ni;
- *Delovna etika*: dobri privrženci delo dobro opravljajo, so marljivi, skrbni, motivirani, zavezani, usmerjeni k detajlom in predani;
- *Kompetentnost*: so kos nalogam, za katere so pristojni;
- *Iskrenost*: pri podajanju povratnih informacij so odkriti;
- *Pogum*: odločitvi vodje so pripravljene ugovarjati, če se z njo ne strinjajo;
- *Diskretnost*: o občutljivih zadevah, ki se tičejo dela, ne govorijo izven dela;
- *Lojalnost*: so zvesti vodji in organizaciji;
- *Ego imajo pod kontrolo*: zavedajo se, da je uspeh odvisen od izvedbe nalog in doseganja rezultatov in ne njihovega osebne prepoznavnosti ali samopromocije (McCallum 2013).

Definitivno zelo pomembna pri odnosu med vodjo in privrženec je vzpostavitev zaupanja med omenjenima skupinama (Yukl v Bell 2013, 86). O pomembnosti zaupanja sta prepričana tudi Howell in Shamir, ki trdita, da mora med vodjo in njegovimi privrženec obstajati visok nivo zaupanja (Howell in Shamir 2005, 98).

3.1.8 DESTRUKTIVNI STIL VODENJA

Destruktiven stil vodenja je najnižja raven vodenja. Pri tej obliki vodenja se vodje pri vodenju zanašajo predvsem na moč in formalno avtoriteto in kažejo na kritično nepoznavanje oziroma neobvladovanje medsebojnih odnosov. Pogosto so do podrejenih kritični in zahtevni hkrati pa skopi pri pohvalah. Takšno vodenje je dolgoročno gledano škodljivo. Destruktivnen stil vodenja se lahko pojavi, če je vodja preveč samozavesten, aroganten in ambiciozen. Omenjene lastnosti so sicer res lahko zaslužne zato, da se je povzpел do vodstvenega položaja, vendar mu pričnejo, ko je enkrat v vlogi vodje, slej kot prej škodovati. Šest najpogostejših elementov destruktivnega stila vodenja zajema (Brezovšek in Kukovič 2014, 158–160):

- 1) *pretirano narcisoidnost*: vodja ima ogromno samozavest, občutek veličine, je zagledan vase, ima veliko željo po moči, stremi po dosežkih in ima potrebo po občudovanju;
- 2) *mikromenedžment*: vodja, ki mora imeti vse pod nadzorom in je pogosto kritičen do izvedbe dela s strani drugih. Zaradi nenehnega nezaupanja in podcenjevanja vodje se posledično sledilci od vodje odtujijo;
- 3) *vladanje s pomočjo strahu in kritik*: neprestano kritiziranje in ustrahovanje podrejenih s strani vodje slabo vpliva na samozavest in samoiniciativnost sledilcev;
- 4) *nekonsistentno obnašanje*: nekonsistentni vodji se ne drži danih obljub ali pa daje prednost enim sledilcem pred drugimi;
- 5) *zaletavost in precenjevanje zmoglosti*: vodja nerealno ocenjuje svoje zmogljivosti in zmoglosti svojega odločanja ter posledično sprejema več nalog, kot jih je spodoben tudi opraviti;
- 6) *prevelike zahteve do drugih*: vodja je delu popolno predan in izkazuje izjemno delovno vnemo. Problem je, da takšno stopnjo predanosti pričakuje tudi od drugih.

Bevoc (2016, 17–20) kot glavne karakteristike destruktivnih vodij izpostavi:

- *Avtokratičnost*: za vzpostavitev moči uporabljajo strah, enosmerno komuniciranje z vrha navzdol, obsedenost s kontrolo;
- *Nepri ljubljeno*: pri podrejenih niso priljubljeni, ker se jim ti bojijo ugovarjati, ker vedno, da njihova mnenja nimajo nobene teže in so celo nedobrodošla, ker zatirajo kreativnost, ker obstaja le en pravilen odgovor – tisti, ki ga poda vodja;
- *Nezaupljivost*: za doseganje svojih ciljev jim ni problem izrabiti zaupanja drugih, posledično zaposleni izgubijo zaupanje in s tem predanost organizaciji;

- *Arogantnost*: ovira komunikacijo med vodjo in zaposlenimi ter s tem pretok idej;
- *Tekmovalnost*: tekmovalnost je sicer zdrava, vendar v mejah normale, destruktivni vodje so pogosto preveč tekmovalni in so pripravljene narediti domala vse za zmago – kar vključuje neetične aktivnosti;
- *Mikromenedžment*: hočejo imeti nadzor nad vsem, kar zmanjša motiviranost zaposlenih in škoduje kulturi delavnega mesta;
- *Ustrahovanje*: za doseganje ciljev ustrahujejo podrejene, ustrahovanje z naraščanjem avtoritete narašča;
- *Nefleksibilnost*: prilagodljivost vidijo kot znak šibkosti, zato od svojega ne odstopajo, ne glede na to, da s tem škodijo organizaciji;
- *Negotovost*: nekatere destruktivne vodje ne premorejo potrebne samozavesti za vodenje, ker niso kompetentni za delovno mesto, na katerega so se povzpeli s pomočjo zavajanja ali spletk;
- *Narcisizem*: samovšečne vodje se občutijo, kot da so nad vsemi drugimi in vidijo sebe kot najboljše in najpomembnejše v vsakem pogledu;
- *Diskriminatornost*: ne cenijo raznolikosti, ampak želijo biti raje obkroženi z ljudmi, kot so oni sami, kar jim to daje dodatno podporo njihovem programu;
- *Vzvišenost*: pogosto so kritični in se podrejenim raje, kot da bi jim pomagali, posmehujejo.

Destruktivno vodenje se pogosto pojavlja pri vodjih, ki so neizkušeni v obvladovanju medsebojnih odnosov. So izredno zahtevni in veliko kritizirajo, medtem ko le redko delijo pohvale ali dajejo povratne informacije in s tem postopoma zmanjšujejo predanost in prizadevnost zaposlenih. Posledično negativno vplivajo na uspešnost organizacije. Takšno vodenje po navadi naredi več škode kot koristi. Vzroki za destruktivno vodenje pogosto izvirajo iz osebnih lastnosti vodje (glej v Prilogo B, Tabela B.3) (Hočevar in drugi 2003, 154–156).

4 POLITIČNA POT RONALDA REAGANA: OD PREDSEDNIKA IGRALSKEGA SINDIKATA DO PREDSEDNIKA ZDA

4.1 REAGAN PRED VSTOPOM V POLITIKO

Ronald Wilson Reagan se je rodil 6. januarja leta 1911 v Tampico staršema Nelle in Jacku. Živel so v stanovanju brez tekoče vode in notranjega stranišča ter se pogosto selili, dokler se niso ustalili v Dixonu, ko je bilo Reaganu devet let (Alturus Institute 2011a, 2). Reagan se je rodil v družini, ki ni bila premožna ali ugledna, in njegovo otroštvo je bilo eno izmed najmanj predsedniških in najbolj skromnih v zadnjih stotih letih (Noonan 2010, 21).

Leta 1932 je diplomiral na Eureka in se kmalu zatem zaposlil kot športni napovedovalec na radiu, najprej v Davenportu in kasneje v DesMoinesu, Iowa. Svoje delo je imel rad, saj je združevalo njegovo ljubezen do športa in nastopanja. Leta 1937 je sledila Reaganova selitev v Kalifornijo in na male zaslone. V letih od 1937 do 1964 je zaigral v 35 filmih. V Hollywoodu je spoznal igralko Jane Wyman in se z njo leta 1940 poročil. Leta 1948 sta se ločila in že naslednje leto je spoznal Nancy, s katero sta se leta 1952 tudi poročila (Gil 2009, 4–12).

Njegova igralska preteklost je bila oboje – prekletstvo in blagoslov. Z igralsvom je pridobil večšine javnega nastopanja, a bil zaradi njega nemalokrat obtožen nekompetentnosti in da je zgolj lutka v rokah nekoga drugega (Strock 2014, 13. februar).

4.2 REAGAN KOT PREDSEDNIK IGRALSKEGA SINDIKATA

Kot predsednik igralskega sindikata se je boril proti vplivu komunizma v igralskih vodah. To je bil čas, ko je Reagan razvil svoje sovraštvo do komunizma in postal goreč zagovornik tradicionalnih ameriških načel kot osebna svoboda, vladavina prava in reprezentativna vlada (Alturus Institute 2011b, 3–4). Reagan se je pridružil igralskemu sindikatu leta 1941 in leta 1947 postal njegov predsednik vse do leta 1952 in nato še leta 1959. Z veseljem se je ukvarjal z notranjimi konflikti in se boril za spremembe s hollywoodskimi studijskimi glavami. To so bila leta, v katerih se je naučil umetnosti pogajanja, ki mu je prišlo kasneje še kako prav (Gil 2009, 9). Ne le, da se je naučil pogajanja, naučil se je, da je namen pogajanj doseči dogovor

(Cannon in TIME contributors 2014, 24). D'Souza (1999, 51) meni, da je Reagan interes za politiko najverjetneje dobil prek svojih obvez pri igralskem sindikatu.

Leta 1954 je za General Electric začel z delom napovedovalca izbranih dramskih del v seriji General Electric Theatre, ki je trajala osem let in bila uvrščena v dvajset najbolj gledanih ameriških oddaj tistega časa. Pogodba pa je vključevala tudi potovanja v tovarne General Electrica po vseh ZDA, kar je pomenilo, da je bil veliko doma in veliko časa preživljal tako, da si je ogledoval tovarne, se pogovarjal z delavci, imel govore itd. – kot nekakšen sodoben politik. V času službovanja pri General Electricu je v svojih govorih vse bolj začel omenjati možnosti zlorab s strani vseobsegajoče vlade in s svojimi govori pritegnil vse več in več ljudi. Ljudje so začeli po njegovih govorih pristopati k njemu in mu sami pripovedovati lastne izkušnje o vtikanju države v njihove svoboščine. On si je njihove pripombe zabeležil, preveril in vključil v svoje naslednje govore. Tako je na primer izvedel o šestih državnih programih za pomoč rejcem perutnine, ki so obstajali z namenom povečanja proizvodnje jajc, ob sedmem programu, katerega namen je bil predvideti odkup presežnih jajc. Njegovi govori pa niso bili všečni vsem, zato so se kmalu začele pojavljati pritožbe pri vodstvu GE. Reaganova naloga je bila navsezadnje prodaja opekačev kruha in amerikanizma, on pa je namesto tega začel pozivati k političnim akcijam. GE pa se na začudenje vseh ni odločil za Reaganovo cenzuro, navkljub temu, da so sami imeli pogodbe z vlado (Noonan 2010, 78–82). Reagan je v svojih osmih letih dela pri General Electricu dodobra izpopolnil svoje govorniške sposobnosti (Gil 2009, 13).

D'Souza (1999, 52–55) vidi delo pri General Electricu kot pomemben korak na poti v politiko, saj je imel v svojih neštetihi govorih možnost preizkusiti različne načine komuniciranja s publiko in ugotoviti, kaj najbolj deluje. To so bila posledično leta, v katerih je izuril svoje komunikacijske veščine. Njegovi govori so kmalu postali tako zelo popularni, da so ga različne organizacije začele vabiti, da bi imel govore na njihovih dogodkih. Sledili so govori za lokalne politične kandidate in leta 1964 je imel govor na nacionalni televiziji, kjer je zbiral sredstva za predsedniško kampanjo Barryja Goldwaterja. Prav ta govor je bil tisti, ki je za vedno spremenil njegovo življenje, republikansko stranko in navsezadnje ameriško zgodovino.

Reaganova politična kariera je bila lansirana kako drugače kot prek njegovega govora (Page 2004, 7. junij). »Goldwater je na volitvah pogorel in poraz priznal liberalnemu kandidatu Lyndonu Johnsonu. Toda Reagan je vstal iz pepela« (Noonan 2010, 86).

Reaganova zgodnja politična opredelitev je bila demokratska, bil je velik občudovalec Franklina Roosevelta in podpornik New Deal. Vendar je do premika v njegovem prepričanju prišlo, ko je sodeloval v antikomunistični kampanji filmske industrije in kasneje, ko je bil zaposlen pri General Electricu. Tako se je Reagan preobrazil najprej od Nixonovega nasprotnika v »demokrata za Nixona«, vse dokler se leta 1962 ni registriral kot volivec republikanske stranke ter navsezadnje že čez dve leti postal vzpenjajoča se zvezda republikanske stranke (Page 2004, 7. junij).

4.3 REAGAN KOT GUVERNER KALIFORNIJE

Po njegovem znamenitem govoru so do njega pristopili morebitni donatorji in mu predlagali, da kandidira za guvernerja Kalifornije, čemur se je Reagan samo nasmejal in odgovoril »jaz sem vendar igralec« (Reagan v Noonan 2010, 86). Leta 1966 pa se je vseeno podal v tekmo za guvernerja Kalifornije in si s tem prislužil veliko posmeha in podcenjevanja ljudi, ki so ga videli kot hollywoodsko zvezdo druge klase brez političnih izkušenj. Podporniki pa so ga videli kot simbol ameriških vrednot, kot so: »iskrenost, odločnost, pogum, moč in skromnost« in leta 1967 je postal guverner Kalifornije za nadaljnjih osem let (Gil 2009, 15).

Njegov nasprotnik v tekmi za guvernerja, Pat Brown, se je pošteno uštel pri tem, da je Reagana podcenjeval. Tudi on je Reagana videl kot drugorazrednega igralca, ki ne ve, kaj govori, ni pa se ukvarjal z vprašanji volivcev toliko, kot je to počel Reagan, ki je želel dokazati svojo pristnost. Reagan je zmagal Browna z 58 odstotki oziroma enim milijonom glasov več (Noonan 2010, 90–91). Reagan je Kalifornijce prepričal, da za guvernerja ne potrebujejo kariernega politika, ampak nekoga, kot je on, nekoga, ki bo pri reševanju vsakodnevnih težav uporabljal zdrav razum (Greenstein 2009, 149). Čeprav so bile njegove vodstvene izkušnje do takrat omejene zgolj na vodenje igrskega sindikata (Strock 2014, 135).

Ko je 3. januarja 1967 postal guverner Kalifornije je ugotovil, da je država v veliko slabšem finančnem položaju, kot je pričakoval, in njegova prioriteta je bila izboljšati stanje, čeprav je vedel, da to ne bo enostavno (Ronald Reagan Presidential Foundation 2010). V kako slabem finančnem stanju je Kalifornija, ni do takrat vedel nihče, ker Brown ni nikoli razkril namenov, da računa na povišanje davkov po volitvah. Kalifornija, ki je zadnje leto na dan trošila milijon

dolarjev več, kot je imela davkoplačevalskega denarja, je bila tako rekoč v največji finančni krizi od velike depresije. Reagan je na dan svoje zaprisege razkril, v kakšni krizi se nahaja Kalifornija, in se zavezal, da bo storil vse, da reši situacijo, v kateri se je znašel. Uvedel je razne ukrepe, kot so desetodstotno zmanjšanje zaposlenih v javni upravi in zamrznitev zaposlovanja, prenehali so z nakupi novih avtomobilov in prodali službeno letalo itd. Vendar to ni bilo dovolj, storiti je moral nekaj, kar nikakor ni želel, vendar ni videl druge rešitve – dvigniti davke in to z največjim odstotkom v zgodovini Kalifornije. Kot rezultat znižanja stroškov in dviga davkov se je Kalifornija izvlekla iz finančnih težav in za leto 1969 imela napovedan že več kot sto milijonov dolarjev vreden proračunski presežek. Reagan je takoj, ko je izvedel za to novico, vedel, da mora hitro odločiti, kako bo porabil ta denar, preden zanj izve skupščina. Odločil se je za nekaj, kar se do tedaj še nikoli ni zgodilo – presežen denar je vrnil davkoplačevalcem v obliki davčne refundacije. Zavedal se je, da bo davčno refundacijo morala odobriti tudi skupščina, ki tega ne bo storila rade volje, zato se je odločil, da o svojem namenu nemudoma obvesti javnost, ki je kot pričakovano, njegov predlog z navdušenjem podprla (Noonan 2010, 93–96).

Na začetku svojega guvernerskega mandata je imel po mnenju Greenstaina (2009, 149) zelo malo znanja o tem, kako politika deluje. Ni vedel niti osnov, kot npr. kakšno pozicijo mora zavzeti pri pripravljanju zakonodaje, da bodo izpolnjene njegove predvolilne obljube ali kako se pripravlja proračun. Zato se je svoji novi vlogi prilagodil tako, da se je glede svojega političnega programa na veliko zanašal na svoje podrejene. Tudi Cannon (v Fitzgerald 2000, 64) meni, da Reagan že kot guverner ni pokazal zanimanja za javnopolitično dogajanje. Trdno je delal na svojih govorih in se zanimal le za nekaj pomembnejših problemov, vsakodnevno delo guvernerja pa je bolj kot ne popolnoma predal v roke Clarka in Meeseja. Posledično je večina dogajanja potekala brez njegove vpletenosti oziroma vednosti. Clark mu je, da bi ga seznanil z dogajanjem, vsak dan v roke dajal kratke opise problemov in predlaganih rešitev. Celó sam Reagan je kasneje priznal, da mu je za časa, ko je bil guverner, »nekdo vsak večer v roke dal list papirja, na katerem je bilo zapisano, kaj bo počel naslednjega dne« (Willis v Fitzgerald 2000, 64). Sykes (2000, 157) pa kljub temu meni, da se je Reagan že kot guverner izkazal kot močan vodja, ki ima trdne prepričanja, in hkrati kot nekdo, ki je izkušen pogajalec (Sykes 2000, 157).

Leta 1970 je zmagal proti Jesseju Unruhu s 53 proti 45 odstotkov in nastopil svoj drugi mandat kot guverner Kalifornije. Po drugem mandatu so nanj pritiskali, naj kandidira še za tretjega, toda to je zavrnil, »ker je že naredil tisto, kar je želel« (Noonan 2010, 98). Ko je Reagan januarja leta 1975 zaključil svoj drugi mandat guvernerja Kalifornije, se je za nadaljnja štiri leta (z izjemo tekme za predsedniško nominacijo) vrgel v radijske vode, kjer je tedensko podajal trminutne komentarje o aktualnem dogajanju 20–30 milijonom poslušalcem (Airoldi in drugi 2007, 501). Radijske komentarje je dajal predvsem zato, da bi ostal politično prepoznaven do naslednjih volitev (Noonan 2010, 236). Kasneje, ko je že zaključil s predsedovanjem, so bili ti govori analizirani in na presenečenje mnogih je bilo ugotovljeno, da je Reagan pisal in govoril o svoji politični filozofiji in predstavljal že izdelane programe notranje in zunanje politike, ki jo je zasledoval kot predsednik ZDA že veliko prej, preden je to postal (Airoldi in drugi 2007, 501).

4.4 REAGAN V BOJU ZA PREDSEDNIKA

Leta 1976 je doživel svoj prvi in v svoji karieri edini politični poraz (Gil 2009, 18), ko je v boju za republikansko predsedniško nominacijo izgubil proti Gerald Fordu (Noonan 2010, 119). Od 2.257 delegatov, ki so oddali glasovnice, je na koncu Reagana ločilo od strankine predsedniške nominacije zgolj 117 glasov. To je dobil Ford, ki je v svojem govoru na oder povabil Reagana, česar ni pričakoval nihče, niti sam Reagan ne. Wirthlin predvideva, da je Ford to storil predvsem zato, ker je tako kot mnogi drugi verjel, da lahko Reagan da govor le, kadar ima ta govor vnaprej pripravljen in ga je želel osramotiti pred gledalci v živo na nacionalni televiziji. Priznava pa tudi, da obstaja še en možen razlog, zakaj se je Ford odločil na oder povabiti Reagana, in sicer zato ker je želel volivcem pokazati enotnost republikanske stranke. Reagan je najprej tej ideji nasprotoval, saj je menil, da je to Fordova noč in mu ni želel krasti pozornosti. Vendar je Ford vztrajal in Reagan mu je naposled le ugodil in podal govor pred več deset milijonskim občinstvom brez časa, da bi se nanj pripravil in neposredno po bolečem porazu (Wirthlin 2004, 26–27). Še tik preden je odšel na oder, je dejal Nancy »ne vem kaj naj povem«¹⁰ (Reagan v Wirthlin 2004, 28) in ona mu je odvrnila »se boš že česa domislil«¹¹ (Reagan N. v Wirthlin 2004, 28). In se je. Najprej se je zahvalil predsedniku, nato pa s svojim spontanim govorom tako navdušil, da je mnoge pustil premišljevati o tem, ali so se pri izbiri

¹⁰ Angl.: »I don't know what to say«

¹¹ Angl.: »You'll think of something«

predsedniške nominacije pravilno odločili. Tema govora se ni dotaknila kandidata ali njegovih privrženecv, temveč teme, pri kateri je bil Reagan najbolj strasten – prihodnosti. To ni bil govor o malih stvareh, ampak govor o največjih – o človečnosti, o otrocih, naši eksistenci (Wirthlin 2004, 28–31).

Po tem bolečem porazu na republikanski konvenciji leta 1976, v Kansas Cityju, Reagan ni obupal, ampak je bil odločen, poln inspiracije in optimizma, da se bo boril še naprej (Wirthlin 2004, 31–32). 13. novembra 1979 je uradno naznanil svojo ponovno kandidaturo za predsednika (Noonan 2010, 124). Prav republikanski establišment, ki ga danes kuje v zvezde, je leta 1980 naredil vse, da mu prepreči nominacijo za vstop v predsedniško bitko. Eni so menili, da je prestar, spet drugi da promovira »vudu ekonomijo« (Cannon in TIME contributors 2014, 32–33). A čeprav leta 1980 očitkom ni bilo konca, je Reagan dobil republikansko nominacijo za predsednika (Page 2004, 7. junij).

V predvolilnem boju proti Carterju se je rad pošalil: »Recesija je, ko vaš sosed izgubi službo, depresija je, ko vi izgubite službo, in okrevanje je, ko Jimmy Carter izgubi svojo«¹² (Reagan v Noonan 2010, 125). Druga pomembna tema je bila tudi nezadovoljstvo z zanemarjanjem vojaških sil in nenehnemu zmanjševanju proračuna za oborožitev v času, ko so se Sovjeti na veliko oboroževali, zasedli Afganistan in se vse bolj širili po Afriki in centralni Ameriki. Ameriška vojska je bila vse šibkejša, na primer že polovica vojaških letal je bila neuporabnih zaradi pomanjkanja rezervnih delov, vojaških ladij neplovnih zaradi pomanjkanja osebja ali rezervnih delov, naborniki pa so bili tako malo plačani, da so hrano kupovali z boni. Nikoli ni sprejel zatona Amerike kot normalnega stanja. Verjel je, da je Ameriki moč povrniti ne le njen nekdanji sijaj, ampak jo celo izboljšati (Noonan 2010, 125). V predsedniškem boju proti Carterju je dal volivcem torej jasno vedeti, da je v njihovih rokah moč, da spremenijo tok, v katerega želijo, da se giblje njihova prihodnost. Ena možnost je bila dotedanja praksa aktivnega vmešavanja države na področje gospodarstva in dotedanja zunanja politika in druga možnost je bila, da prenesejo čim več aktivnosti na prosti trg in s tem vzamejo breme države iz njihovih hrbtov ter se odločno zoperstavijo terorju komunizma (Pejovich 2014, 8. april).

Reagan se je zavedal, da so Američani izgubili zaupanje vase in svoje vodje. Zato je pomemben element njegovega programa vključeval ponovno oživitev ponosa in zaupanja Američanov vase

¹² Angl.: »A recession is when your neighbor loses his job, a depression is when you lose yours, and recovery is when Jimmy Carter loses his«

in ZDA. To je bilo izredno pomembno predvsem zaradi časa, v katerem je začel svoje predsedovanje. Njegov načrt je bil spodbudi ameriško gospodarstvo, predvsem prek znižanja davkov in povečanja investicij; zavzemal se je za izboljšanje učinkovitosti s pomočjo konkurenčnosti in zmanjšanjem državne regulacije; prav tako je spodbujal boljše odnose s Sovjetsko zvezo in zmanjšanje jedrskega orožja ter posledično večjo varnost; navsezadnje pa je želel Američanom povrniti tudi njihov optimizem in zaupanje v prihodnost. Omenjeni cilji so bili nekaj, o čemer je Reagan govoril že dvajset let, preden je sploh postal predsednik in je v njih verjel do konca (Wallison 2004, 53–55). Konec 70-ih let stanje v Ameriki ni izgledalo obetavno – naraščajoča brezposelnost, prek 10-odstotna inflacija, dvomestne obrestne mere, izgubljal se je duh podjetništva, berlinski zid je bil fakt, Iran je držal ameriške državljane kot talce in Sovjetska zveza je iz dneva v dan izgledala močnejša. Ameriški prestiž v svetu in zaupanje ljudi doma v prihodnost Amerike sta bila verjetno najnižja od druge svetovne vojne (Pejovich 2014, 8. april).

Niskanen Reaganovo zmago na volitvah leta 1981 pripisuje dejstvu, da je bilo gospodarstvo v zatonu – nizka gospodarska rast, naraščajoči davki in inflacija – vse to je vodilo v vedno večje nezaupanje vladi in v naraščajoče težnje po spremembi gospodarske politike in zmanjšanju vloge države v gospodarstvu. Vse, kar so potrebovali, je bil predsednik, ki bo zmožen oblikovati koherenten gospodarski program, s katerim bo uspel prepričati javnost, medije in kongres. In tukaj se pojavi Reagan, ki je že več kot petnajst let govoril o idejah, ki so tedaj šele pridobivale na vplivu in s tem bil kandidat, ki je najbolje zadostil potrebam tistega časa (Niskanen 1988, 22). Tudi Krieger meni, da je svetovna recesija, ki se je začela z naftno krizo leta 1973, samo še poudarila pot propada – povprečna letna rast produktivnosti je od leta 1973 do 1980 upadla za 1,7 odstotka (iz 3,2 odstotka povprečja med letoma 1948 in 1965), hkrati pa je bil opazen kontrast z drugimi indistrualiziranimi narodi, na primer v istem 7-letnem obdobju je japonska produktivnost naraščala na 7,2 odstotni letni ravni, francoska na 4,9 odstotni letni ravni, nemška na 4,8 odstotni letni ravni in produktivnost Evropske skupnosti je v tem obdobju naraščala na 3,8 odstotni letni ravni. ZDA so v tem obdobju izgubile veliko na področju ekonomske konkurenčnosti in tako izgubile nadzor nad svetovno ekonomijo. Bil je čas za spremembe, ki se je odražal ne le v potrebi po drugačnem kandidatu, ampak tudi potrebi po novi politični agendi in rekonstrukciji nacionalne slike. Reagan je uspel zavreči samodvom ameriškega naroda in ponovno utrditi prepričanje v ameriško hegemonijo (Krieger 1986, 130–131). Da je v letih 1978–1980 prišlo do revolucionarnega preloma v svetovni družbeni in gospodarski

zgodovini meni tudi Harvey (2007, 1–2), ki kot pomemben preobrat navaja leto 1979, ko je na oblast prišla Margaret Thatcher, in leto 1980, ko je na oblast prišel Ronald Reagan, in s tem je center ekonomske misli postal neoliberalizem (Harvey 2007, 1–2).

4.5 REAGAN KOT PREDSEDNIK

Po zmagi na volitvah je Reagan verjel, da je dobil delo, ki mu je pomenilo največjo čast na svetu. Svoje predsedovanje je videl kot izjemno priložnost, ki je bila položena v roke navadnega smrtnika (Wirthlin 2004, 8). Ko je leta 1981 nastopil svoj prvi mandat, je bil do tedaj najstarejši izvoljen predsednik [in to ostal vse do leta 2016] (Page 2004, 7. junij).

4.5.1 PRVI PREDSEDNIŠKI MANDAT RONALDA REAGANA

Reagan je svoje delo jemal zelo resno in že prvi delovni dan so se lotili davčne reforme, namen katere je bil znižanje stopnje davka na dobiček in znižanje stopnje dohodnine za vse davkoplačevalce. Zagovarjal je, da z znižanjem davkov spodbudiš gospodarstvo, zato hitreje raste in posledično se ustvarjajo nova delovna mesta. S tem zmanjšaš nezaposlenost in znižajo se obrestne mere, hkrati pa višja, kot je zaposlenost, večja je gospodarska rast. In ker večja gospodarska rast pomeni več zaposlenih in več podjetij, to pomeni tudi, da bo več posameznikov in podjetij plačevalo davke, kar bo postopoma nadoknadilo izpad davčnih prihodkov, ki nastanejo pri znižanju davčnih stopenj – z drugimi besedami ekonomija ponudbe (Noonan 2010, 154). Ko je prišel na oblast, so bili davki, nezaposlenost in obrestne mere visoke, ljudska morala pa nizka, zato je postala prva prioriteta novoizvoljenega predsednika ponoven razcvet ameriškega gospodarstva, kar je bilo povsem razumljivo glede na slabo gospodarsko stanje v ZDA (Ronald Reagan Presidential Foundation 2010). Tudi Meese III. (2011, 3. februar) poudarja, da so bili časi z začetka Reaganovega predsedovanja izjemno težki.

Recesija v letih 1981–1982 je bila ena izmed najtežjih po veliki depresiji. Februarja leta 1982 je bila nezaposlenost 8,4 odstotkov (več kot 10 milijonov ljudi) in gospodarstvo je še naprej upadalo. Reaganova popularnost je leta 1982 v primerjavi z meritvami iz julija 1981 močno upadla, prav tako so se bližale kongresne volitve, v katerih se po navadi predsednikova stranka slabše odreže. V teh turbulentnih časih so Reagana domala vsi svetovalci in tudi republikanci v senatu ter predstavniskem domu prepričevali, da dvigne davke ali vsaj delno prekličie

zmanjšanje davkov, ki jih je izbral pred tremi meseci. Reagan pa je vse te pritiske po povečanju davkov videl kot ponovno pot k napačni gospodarski politiki, ki je bila kriva za tedanjo krizo, zato se pritiskom ni želel ukloniti, predvsem zato, ker je Američanom obljubil novo gospodarsko politiko in je svojo obljubo želel tudi izpolniti ne glede na kratkoročne politične stroške (Stockman 1986, 340–351). »Povedal sem svojim zaposlenim, da ne bom dvignil davkov. Če že morem biti kritiziran, sem raje kritiziran zaradi proračunskega primanjkljaja kot zaradi tega, da sem odstopil od naše gospodarske politike« (Reagan 1990, 315). Bil je trmast in močno verjel v lastna prepričanja, kar se je naposled le izkazalo kot pravilna poteza, ki je spodbudila gospodarsko rast (Wallison 2004, 51). Že dve leti po Reaganovi davčni reformi je prišlo do največje gospodarske rasti v obdobju miru v zgodovini ZDA. Glavna gonilna sila okrevanja gospodarstva je bila Reaganova kontroverzna gospodarska politika, ki je bila sicer daleč od popolne, a ji je nedvomno uspelo zelo veliko pri ponovni okrepitvi ameriškega gospodarstva (Lindsey v Wallison 2004, 51). Reagan se je tega trenutka kasneje spominjal v svoji avtobiografiji, v kateri je zapisal, da ga je Nancy velikokrat oklicala za trmastega in da je v tistem trenutku res bil trmast, vendar le zato, ker je resnično verjel v to kar počne, in se je hkrati zavedel, da se spremembe na bolje ne bodo pokazale čez noč, ampak šele čez nekaj časa (Reagan 1990, 315).

Reaganovo gospodarsko politiko so njegovi kritiki poimenovali Reaganomika (D'Souza 1999, 111). *Magazzino* (2012, 319) Reaganomiko opiše kot priljubljen izraz za opis ekonomske politike predsednika Ronalda Reagana, ki je v glavnem temeljila na zahtevah po zmanjšanju davkov, zmanjšanju socialnih izdatkov, deregulaciji domačega trga in povečanju vojaških izdatkov.

Reaganomika je temeljila na štirih elementih (Niskanen in Moore 1996, 22. oktober):

- 1) Restriktivni monetarni politiki z namenom stabilizacije vrednosti dolarja in zmanjšanja hitrorastoče inflacije;
- 2) Znižanju davkov z namenom spodbuditi varčevanje, delo, investicije in splošno gospodarsko učinkovitost;
- 3) Obljubi o uravnoteženem proračunu;
- 4) Načrtu o zmanjšanju regulacij kongresu.

Filozofsko gledano je bila reaganomika najbližja individualizmu in kot taka zagovarjala, da morajo biti ekonomske odločitve v kar največji meri prepuščene posameznikom, iz česar izvira težnja po zmanjšanju regulacij in omejevanju vmešavanja države v gospodarstvo (Magazzino 2012, 321). Struk je reaganomiko v Leksikonu politike definiral kot posrečen ironičen izraz, ki je nakazoval preusmeritev v razumevanju in izvajanju ameriške gospodarske politike pod predsednikom Reaganom. V osnovi gre pri reaganomiki za opuščanje nekaterih v tistem času splošno sprejetih konceptov državokapitalistične ekonomske politike ob hkratnem obnavljanju gospodarske politike kapitalizma svobodne iniciative in konkurence (Struk 1995, 276). Ko si je gospodarstvo opomoglo, so to ime hitro ovrgli, in Reagan se je na ta račun pošali: »Najboljši znak tega, da naš gospodarski program deluje je ta, da so ga prenehali klicati reaganomija« (Reagan v D'Souza 1999, 111).

Svojo neomajnost Ameriki in svetu je pokazal že z eno prvih kriz, s katerimi se je spoprijel kot predsednik ZDA – stavke kontrolorjev zračnega prometa zaposlenih v Zvezni upravi za letalstvo,¹³ ki so avgusta leta 1981 protestirali z namenom, da si izborijo višje plače. Njihove zahteve je označil za brezpredmetne in se z njimi ni bil pripravljen pogajati, ker ni želel sprejeti izsiljevanja. Vedel je, da če želi biti viden kot močan vodja, bo moral biti pripravljen pokazati, da ni pripravljen popuščati nikomur (Wallison 2004, 52–54). Dejal je, da se ne bo pogajal in se ni, stavkajočim je napovedal, da če se v roku 48 ur ne vrnejo na svoje delovno mesto, bodo odpuščeni brez možnosti ponovne zaposlitve. Med tem časom pa bodo zmanjšani zračni promet uspešno nadzirali nestavkajoči kontrolorji. Česar ni povedal je, da je bila s tem ogrožena nacionalna varnost, ker je pod delovne naloge stavkajočih spadal tudi nadzor neba, po katerem so leteli vojaški bombniki, ki bi v času hladne vojne morali biti pripravljeni v vsakem danem trenutku poleteti proti Moskvi. Sindikalisti ne le, da so vedeli, da s svojimi dejanji ogrožajo nacionalno varnost, ampak so najverjetneje na to, da jim bo Reagan primoran popustiti, tudi računali. Po izteku roka za končanje stavke se je na delovno mesto vrnilo 30 odstotkov vseh stavkajočih, preostali so, kot je obljubil, izgubili službo. To je bil prelomen trenutek zato, ker so uspeli rešiti situacijo, tako da je zračni promet potekal nemoteno in tudi zato, ker so iz stavkajočih kontrolorjev naredili primer, kako se s predsednikom ne pogajaš, predvsem pa to, da so celemu svetu pokazali, da ko Reagan nekaj reče, to tudi misli – to so uvideli tudi Sovjeti (Noonan 2010, 209–212). Da je dogodek bil izredno pomemben, se je zavedal tudi Reagan, ki

¹³ Angl. *Federal Aviation Administration*

je kasneje dodal: »Takrat se tega še nisem zavedal, sedaj pa menim, da je to bil pomemben trenutek za našo novo administracijo. Mislim, da sem s tem uspel prepričati ljudi, ki drugače ne bi verjeli, da mislim to, kar rečem« (Reagan 1990, 283).

Prav tako je Reagan že na začetku svojega prvega predsedniškega mandata jasno izrazil svoj stav proti Sovjetski zvezi, ki jo je poimenoval »Imperij zla«¹⁴ (Gorun 2014, 21). Preden je pristopil k pogajanjem, je okrepil ameriško vojsko, saj je menil, da bi se bilo nesmiselno pogajati s Sovjeti o zmanjšanju jedrskega orožja, če bi ti menili, da imajo vojaško prednost pred ZDA (Wallison 2004, 64). Kot je dejal sam: »Jasno je bilo, da če bomo kdaj kamorkoli prišli s prepričevanjem Rusov o zmanjšanju oboroževanja, se moremo z njimi pogajati iz pozicije moči, ne šibkosti« (Reagan 1990, 294). Mnenja, zakaj more Amerika pristopiti k pogajanjem s pozicije moči, je bil zato, ker je Amerika od leta 1945 do leta 1970 imela prednost v jedrski oborožitvi, v 70-ih pa so jih na tem področju Sovjeti vsaj dohiteli, če ne že prehiteli. Zato je postala ena izmed njegovih prioritet razvoj strateške obrambne iniciative,¹⁵ ki so jo novinarji poimenovali Vojna zvezd in katere namen je bil razviti sistem, s katerim se bo možno zaščititi pred jedrsko nevarnostjo. Odločil se je tudi posvetiti razvoju protiraketnega ščita in se zavzemal za opustitev stare doktrine o vzajemnem uničenju.¹⁶ Njegovo stališče je bilo, da SDI deluje stabilizacijsko, medtem ko MAD producira strah. Sovjeti se, pričakovano, z zamislijo o SDI niso strinjali, saj je ogrožala njihov položaj in moč, ki so jo z jedrskim orožjem imeli v rokah, njihov zadnji adut v rokavu, ko jim je propadlo že vse ostalo (Noonan 2010, 233–268).

Wirthlin se začetkov predsedniške kampanje za drugi mandat leta 1984 spominja kot čas, ko so bili mnogi mnenja, da se mora Reagan raje osredotočiti na svoje dosežke iz prvega mandata kot na svojo vizijo o prihodnosti. Glede na njegove dosežke to ni bilo nesmiselno. Ameriki je sedaj šlo bolje in bolje in povsod je bilo čutiti optimizem, vendar je Reagan verjel, da so volitve vedno o prihodnosti, zato mora to tudi biti njegova tema. Prav tako kot je tega leta nešteto krat dejal: »Najboljši dnevi Amerike bodo še prišli«¹⁷ (Reagan v Wirthlin 2004, 131). In na predsedniških volitvah leta 1984 je Reagan blestel. Volitve je zmagal s prepričljivo večino; dobil je več kot 54 milijonov glasov ljudstva, 526 elektorskih glasov, od 50 zvezdnih držav je Mandale dobil le eno (domačo Minnesoto) državo in še to le za razliko 1876 glasov od 2

¹⁴ Angl. »*Evil empire*«

¹⁵ Angl. *Strategic Defence Initiative - SDI*

¹⁶ Angl. *mutually assured destruction - MAD*

¹⁷ Angl. »*America's best days are yet to come*«

milijonov volilnih listkov (Wirthlin 2004, 132–161). Dobil je vsega skupaj 59 odstotkov vseh glasov – od tega v 2/3 zveznih državah vsaj 60 odstotkov. 57 odstotkov volivk je izbralo Reagana, medtem ko je Mondalea izbralo 42 odstotkov, Reagana je podpiralo 48 odstotkov mladih (med 18. in 29. letom), prav tako pa je v povprečju za Reagana glasoval vsak četrti demokrat. Spremenil je pogled ljudi na obe stranki, republikanske stranke tako niso več videli zgolj kot stranke poslovnežev, demokratske pa ne več kot stranke blaginje (Samples 2010, 121–123).

4.5.2 DRUGI PREDSEDNIŠKI MANDAT RONALDA REAGANA

V drugem mandatu se je začel ukvarjati predvsem z željo o zmanjšanju količine jedrskega orožja, pri čemer se je zavedal, da bodo Sovjeti pripravljene pristopiti k resnim pogajanjem o zmanjševanju oboroževanja le na en način, ne glede na to, kdo je na oblasti Sovjetske zveze. In sicer tako, da se jasno pokaže moč in pripravljenost zgraditi ameriški obrambni ščit, okrepiti mornarico in ustvariti najmočnejše in najučinkovitejše oborožene sile na svetu (Noonan 2010, 268–269). Prav tako je postal vodja Sovjetske zveze Mihajl Gorbačov, na katerega je Reagan kmalu začel gledati bolj na svojega partnerja kot nasprotnika in odnosi med državama so se izboljšali. Jasno je bilo, da je bila Sovjetska zveza s strani ZDA poražena tako v gospodarskem kot tudi tehnološkem pogledu in medtem ko je tam že nekaj časa vladala regresija, se je življenjski standard na zahodu nenehno dvigal (tudi delavcev), še posebej v primerjavi s Sovjetsko zvezo (Gorun 2014, 21–22).

Znamenito srečanje Reagana in Gorbačova je potekalo 19. novembra leta 1985 v Ženevi. Pogajanja so potekala dobro in prišlo je do napredka, toda zalomilo se je pri eni točki – SDI. Gorbačov ni verjel, da bodo Američani delili protiraketni ščit z njimi in namigoval je, da želijo Američani ustvariti obrambni sistem, ki jim bo omogočil, da napadejo Sovjetsko zvezo. Reagan ga je želel prepričati, da s svojimi nameni mislijo resno. Januarja leta 1986 je Gorbačov objavil, da so pripravljene odstraniti vse jedrske rakete v Evropi in morebiti celo razmisliti o odpravi vsakršnega jedrskega orožja, ampak le pod pogojem, da se ZDA odpovejo protiraketnemu ščitu. Reagan tega ni mogel sprejeti, ker so ga skrbele sovjetske medcelinske rakete, in da so jedrske orožje imele tudi druge države, kar posledično pomeni, da brez SDI ne bi bil nihče zares varen. Za naslednje srečanje je bil izbran Reykjavik. Na Reaganovo presenečenje je Gorbačov sprejel odstranitev vseh jedrskih raket iz Evrope in balističnih raket v roku desetih let, prav tako je bil

dosežen dogovor o tem, da bo Gorbačov oklestil sile Varšavskega pakta, kar je bilo do tedaj nekaj nepredstavljivega. S potekom pogajanj je naraščalo Reaganovo navdušenje, nato pa je sledil hladen tuš. Ko so bili po dveh dnevih pregovarjanj že tik pred koncem pogajanj, je Gorbačov dodal, da je vse to, seveda, odvisno od opustitve programa SDI. Vedel je, da od SDI-ja ne more odstopiti, ker je to bilo edino jamstvo, da se bodo Sovjeti držali obljubljenega, prav tako je Američanom obljubil, da se SDI-ju pod nobenim pogojem ne bo odrekel, in se tudi ni. Ameriško-sovjetski odnosi so se po neuspešnih pogajanjih močno ohladili. Nato pa se je Reagan odločil javno nagovoriti Gorbačova v svojem govoru le nekaj metrov stran od berlinskega zidu (Noonan 2010, 270–278). »Generalni sekretar Gorbačov, če si prizadevate za mir, če si prizadevate za razvoj Sovjetske zveze in Vzhodne Evrope, če si prizadevate za liberalizacijo, pridite k tem vratom! Gospod Gorbačov, odprite ta vrata! Gospod Gorbačov, podrite ta zid!« (Reagan 1987b, 12. junij). Čez nekaj mesecev je Gorbačov Reaganu predlagal ponovno srečanje, ki je decembra leta 1987 potekalo v Washingtonu. Gorbačov je do tedaj že vedel, da je Reagan neomajen glede SDI-ja in zato v to temo ni več posegal. Končno je bil dosežen dogovor (Noonan 2010, 278–279).

Knopf (2004, 2–5) meni, da je bil vpliv Reagana na konec hladne vojne pozitiven, a hkrati poudarja, da je bila njegova vloga zgolj ena izmed mnogih dejavnikov. Kot glavne elemente Reaganovega pristopa h končanju hladne vojne pa izpostavlja:

- *Prepoznanje sovjetske šibkosti* – ena izmed Reaganovih posebnosti je bila, da je v nasprotju s številnimi republikanci in demokrati trdno verjel v to, da je Sovjetska zveza lahko poražena. Verjel je, da je sovjetsko gospodarstvo tako oslABLjeno, da ga je mogoče z nekaj pritiska dokončno zlomiti. Večkrat je izrazil prepričanje, da bo demokracija pustila marxistično-leninistične sile na pogorišču zgodovine in prav Reaganovo prepričanje o tem, da je komunizem tik pred propadom, je bilo tisto, ki je naredilo njegov pristop do Sovjetske zveze drugačen od predhodnih predsednikov;
- *Jasno izražanje moralnih vrednot* – nenehno je izpostavljaj ogromno moralno razliko med liberalno demokracijo in komunistično diktaturo ter odprto govoril o zločinih komunizma. Prav tako je zlomil diplomatsko prakso, ki je bila nagnjena k izogibanju ostre retorike, kar se med drugim kaže v njegovem poimenovanju Sovjetske zveze kot imperija zla;
- *Ponovna oživitev ameriške samozavesti* – uspelo mu je oživiti zaupanje Američanov vase in njihovo prihodnost ter jim s tem povrniti samozavest in optimizem;

- *Soočanje z marksističnimi silami v državah tretjega sveta* – poznano tudi pod imenom Reaganova doktrina. Kontroverzna vpletenost v državah Srednje Amerike;
- *Okrepitev vojske* – povečanje izdatkov za potrebe vojske, investicije v modernizacijo jedrskega orožja, tehnološki napredek in lansiranje pobude za strateško obrambo je predstavljalo velik izziv za Sovjetsko zvezo;
- *Predstavljanje grožnje za sovjetsko vojsko* – okrepitev ameriške vojske je imela velik vpliv na razmišljanje sovjetov, ki so se zavedali, da si ne morejo privoščiti tekmovanja z Američani v oboroževanju. Z drugimi besedami, vedeli so, da se je spremenila korelacija sil, ta je bila v 70-ih letih še na sovjetski strani, Reagan pa jim je pokazal, da se je to spremenilo.

Vseh osem let predsedovanja je bil Reagan kljub svojim nekonvencionalnim metodam na splošno znan kot izvrsten vodja, ki je dosegal neverjetne uspehe. Nikakor pa ne moremo spregledati črne pike v njegovem predsedovanju – afere Iran-kontra. Njegovo vztrajno zanikanje, da je prišlo do česar koli etično spornega ali ilegalnega ter popolna ignoranca dejstev je bila nedvomno največji polom njegovega vodenja. »Vprašanje je, ali bil problem v Reaganovem pristopu k vodenju ali v njegovi implementaciji« (Strock 2014, 128–129). Tako je novembra 1986 Iran-kontra afera postavila pod vprašaj njegovo čast in vodenje. Američani so izgubili zaupanje vanj, saj so bile njegove razlage nekonsistentne (Gil 2009, 97).

Vse se je začelo tako, da je bilo sedem Američanov ugrabljenih v Libanonu med letoma 1984–1985 s strani šiitskih muslimanov, ki so bili tesno povezani z iranskim vodstvom. V tem času je Iran potreboval vojaško opremo, ker je bil v vojni z Irakom, zato so predlagali, da bodo v zameno za orožje izpustili talce. Reaganova skrb za talce je privedla do tega, da je bil dogovor sprejet. Namen izmenjave pa naj bi tudi pomenil krepitev odnosov z iranskimi »zmerneži« in podporo Izraela Iranu v vojni proti Iraku. Posledično je bilo dogovorjeno, da bo Izrael Iranu dostavil orožje, vendar so ga na koncu dostavile ZDA (Pfiffner 2013, 93).

Reagan je še junija leta 1986 dejal: »Amerika ne bo nikoli popustila terorizmu – če bi storili to, bi to bilo povabilo še več terorizmu« (Reagan v Pfiffner 2013, 93). Prav tako je v približno istem času Reaganova vlada pričela z operacijo Neomajen¹⁸, katere namen je bil diplomatsko

¹⁸ Angl. *Operation Staunch*

prizadevanje za prepričanje držav zaveznic o prenehanju pošiljanja orožja Iranu. Njegovi svetovalci so ga na to opozorili, opozorili pa so ga tudi na to, da bo s to odločitvijo najverjetneje kršil zakon o nadzoru nad izvozom orožja, ki ne dovoljuje izvoza orožja v države, ki so označene kot teroristične. Reagan pa se za to ni zmenil, saj je menil, da mu Američani ne bodo nikoli oprostili, če bo pustil talce na cedilu zaradi pravnega vprašanja (Cannon v Pfiffner 2013, 93).

Ko je bila afera z orožjem razkrita, je Reagan najprej zanikal, da so ZDA z Iranom izmenjale orožje za talce in zagotovil, da se Amerika ne pogaja s teroristi (Pfiffner 2013, 94). Čez nekaj mesecev pa je navsezadnje priznal svoje dejanje z nagovorom: »Ameriškemu ljudstvu sem dejal, da nisem izmenjal orožja za talce. Moje srce in najboljši nameni mi še zmeraj govorijo, da je to res. Toda dejstva in dokazi mi govorijo, da ni« (Reagan 1987a, 4. marec). Iran-kontra afera je posledično imela vpliv na poslabšanje javnega mnenja o Reaganu. Veliko resnejša posledica je bila poraba sredstev, pridobljenih z izmenjavo – z njimi je namreč Reaganova administracija financirala upor proti predsedniku Nikaragve, kar je bilo v nasprotju z zakonom (Pfiffner 2013, 94). »Veliko vprašanje med zaslišanjem je bilo, ali sem vedel za zlorabe. Zavedal sem se, da so uporniki prejeli sredstva neposredno iz tretjih držav in prizadevanj posameznikov, in ta prizadevanja sem v celoti podprl; ampak – z veliki črkami – nisem vedel za zlorabe sredstev« (Reagan 1987c, 13. avgust). Na koncu se je iz primeža obtožb izmazal z zatrditvijo, da ne more biti kriv za situacijo, ker ni vedel, kaj se dogaja (Gil 2009, 97).

Administracija predsednika Ronalda Reagana je v osmih letih dosegla sledeče (Ronald Reagan Presidential Foundation 2010):

- ustvarjenih je bilo 20 milijonov novih služb;
- nezaposlenost je padla na 5,5 odstotkov (s 7,6 odstotkov);
- inflacija je padla na 4,1 odstotke (prej 13,5 odstotkov);
- glavna obrestna mera se je znižala na 10 odstotkov (prej 21,5 odstotkov);
- realni bruto domači proizvod je narasel za 26 odstotkov.

Osem let kasneje je bilo torej gospodarstvo v veliko boljšem stanju kot takrat, ko je prišel Reagan na oblast, vojska je bila okrepljena, status Amerike kot vodilne države na svetu obnovljen in duh Ameriškega ljudstva oživljeno. Na vprašanje, kako je Reaganu vse to uspelo, Mesece III. odgovarja, da so za uspeh zaslužne njegove vodstvene lastnosti. Najprej je imel vizijo in nato sposobnost izredno dobro komunicirati svojo vizijo. Bil je tudi pogumen,

optimističen, vztrajen in pošten (Mesece III. 2011, 3. februar). Verjel je, da je naloga države služiti ljudem in ne obratno (Ronald Reagan Presidential Foundation 2010). Ne glede na to, da se mnenja o njegovih dosežkih razlikujejo, je dejstvo, da je dosegel velike spremembe (Strock 2014, 36).

Reaganovega neizmernega optimizma se spominja tudi naš intervjuvanec Moore (2017):

Eden izmed mojih najmočnejših vtisov o Ronaldu Reaganu je bil njegov optimizem in veselost, tudi v zelo stresnih situacijah. Funkcijo predsednika je namreč prevzel v zelo težkem času - inflacija je bila visoka, gospodarstvo na splošno v zelo slabem stanju, Američani pa so zrl v prihodnost brez upanja v obeh. Reaganov optimizem in njegova vera v Ameriko ter njegova legendarna sposobnost komuniciranja so vse to spremenili že v prvem letu njegovega predsedovanja. Od pesimizma poznih Carterjevih let nas je njegov optimizem prepričal, da tudi mi gledamo na prihodnosti države z optimizmom. Za mene osebno je bil to eden njegovih največjih dosežkov. Skupaj z njegovim optimizmom in vedrino je zelo pomembno vlogo pri obračanju razpoloženja okoli sebe odigral tudi njegov sijajen smisel za humor. Uporabljal ga je, da bi z njim ljudem izrazil svoje stališče, za odvrčanje kritik in za poudarek svojih političnih točk. Ko sem bil v Washingtonu, sem ga večkrat slišal govoriti in vedno je uporabil humor, da je ponazoril svoje politične točke (Moore 2017).

V svojem zadnjem nagovoru ljudstva kot predsednik je dejal: »Pridobil sem vzdevek Veliki komunikator. Toda nikoli nisem menil, da sta bila moj stil ali besede, ki sem jih uporabil, tista ki sta naredila razliko: bila je vsebina. Nisem bil veliki komunikator, ampak sem komuniciral velike stvari« (Reagan 1989, 11. januar).

5.2.3 PREDSEDNIK REAGAN V OČEH JAVNOSTI

Noonanova meni, da je nacionalni konsenz o veličini Reagana narašča, kljub temu pa ne obstaja enoten razlog, zakaj je temu tako (Noonan 2010, 17).

Tabela 4.1: Koga smatrate kot najuspešnejšega Ameriškega predsednika?

Predsednik	%
Ronald Reagan	19
Abraham Lincoln	14
Bill Clinton	13
John Kennedy	11
George Washington	10
Franklin Roosevelt	8
Barack Obama	5
Theodore Roosevelt	3
Harry Truman	3
George W. Bush	2
Thomas Jefferson	2
Jimmy Carter	1
Dwight Eisenhower	1
George H. W. Bush	1
Andrew Jackson	*
Lyndon Johnson	*
Richard Nixon	*
Drugi	1
Nihče	1
Brez mnenja	5
*	manj kot 0,5%

Vir: Newport (2011).

Čeprav so bile ocene za čas njegovega predsedovanja povprečne, je v zadnjih letih prišlo do preobrata in Ronald Reagan postaja v očeh javnosti vse bolj cenjena figura. Prva leta njegovega predsedovanja je na njegovo oceno popularnosti negativno vplivala gospodarska kriza in ostri

ukrepi za njeno odpravljanje. V zadnjih letih pa je njegovo predsedovanje zasenčila afera Iran-kontra, v katero je bila vpletena njegova administracija. Kljub temu danes Američani Reagana, ko gledajo retrospektivno na njegovo predsedovanje, uvrščajo med najbolj izjemne ameriške predsednike (Newport in drugi 2004, 7. junij). Ronald Reagan je glede na Gallupovo anketo iz leta 2011 najuspešnejši ameriški predsednik (glej Tabelo 4.3).

Tabela 4.2: Koga smatrate kot najuspešnejšega ameriškega predsednika (glede na strankarsko pripadnost)?

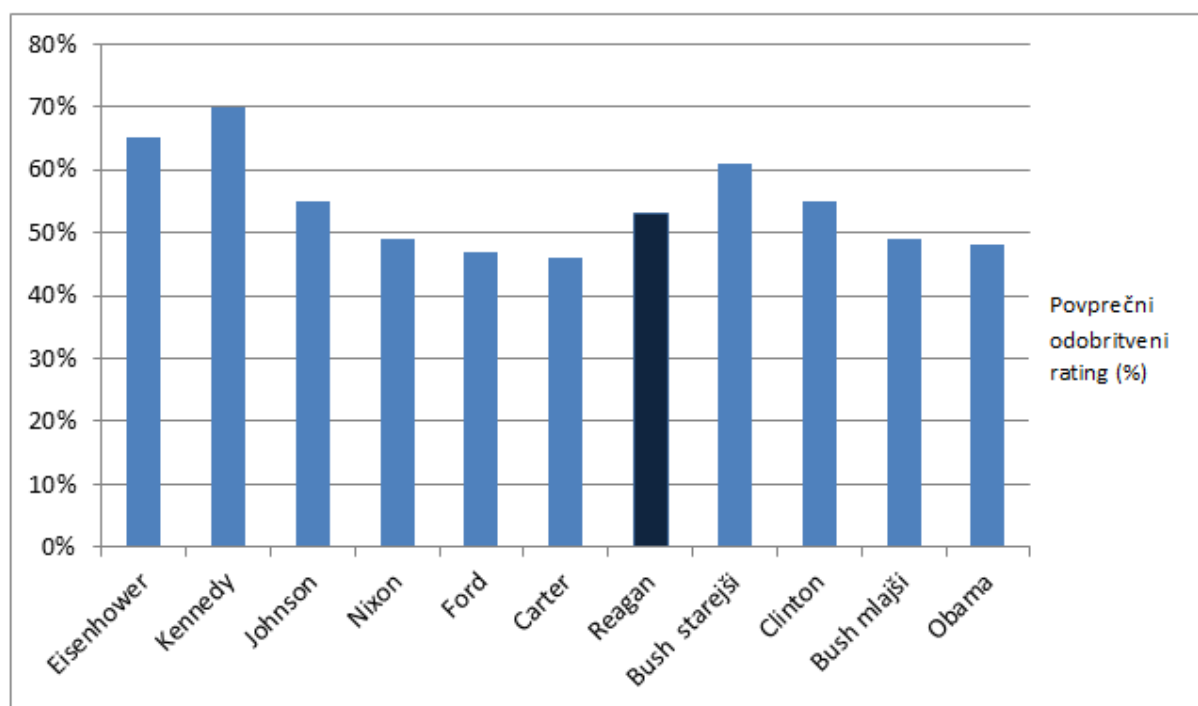
Republikanci %	Neodvisni %	Demokrati %
Reagan 38	Lincoln 19	Clinton 22
Washington 14	Reagan 16	Kennedy 18
Lincoln 13	Clinton 11	Obama 11
Kennedy 7	Washington 10	F. Roosevelt 10
G. W. Bush 5	F. Roosevelt 9	Lincoln 10

Vir: Newport (2011).

Gallupova anketa ugotavlja, da je med republikanci daleč najbolj priljubljen predsednik Reagan, sledita mu Washington in Lincoln, medtem ko so med demokrati najbolj priljubljeni predsedniki Clinton, Kennedy in Obama. Med tistimi, ki so se opredelili kot neodvisne, so najbolj priljubljeni predsedniki Lincoln, Reagan in Clinton (Newport 2011, 18. februar).

Najbolj priljubljeni ameriški predsedniki glede na Gallupove raziskave vse od leta 1999 naprej so Lincoln, Reagan in Kennedy. Njihova imena se načeloma zmeraj pojavljalo v samem vrhu lestvice priljubljenosti (Newport 2011, 18. februar).

Graf 4.1: Povprečni odobritveni rating predsednikov ZDA od leta 1945 naprej



Vir: Gallup (2017).

V osmih letih predsedovanja je v povprečju užival 53 odstotkov odobritveni rating, kar je nekje v sredini glede na vse vključene predsednike v Gallupovo raziskavo. Njegove ocene so bile višje od treh njegovih neposrednih predhodnikov – Carterja, Forda in Nixona, medtem ko sta njegova naslednika Bush starejši in Clinton imela v povprečju višji odobritveni rating (Newport in drugi 2004, 7. junij). Bush mlajši in Obama pa sta v primerjavi z Reaganom v povprečju uživala nižji odobritveni rating (Gallup 2017).

4.6 REAGAN PO ODHODU IZ BELE HIŠE

Po končanem predsedovanju se je vrnil v njemu ljubo Kalifornijo, kjer je urejal svoje spomine in napisal avtobiografijo, sodeloval pri ustvarjanju po njemu poimenovane knjižnice, potoval po svetu in dajal govore. V svoji upokojitvi je užival, dokler mu niso diagnosticirali alzheimerjeve bolezni, zato se je počasi umaknil iz javnega življenja (Miller Center of Public Affairs, University of Virginia 2017).

Ko ga je Noonanova še zadnjič vprašala, kaj si misli o svojem predsedovanju, ji je odvrnil: »Nikoli si nisem mislil, da sem nekaj posebnega. Bil sem le človek, predan velikim idejam. Vedno sem verjel, da je posameznik pred državo. Brez dvoma sem idealist, kar je le na drug način povedano, da sem Američan« (Reagan v Noonan 2010, 297). Za kritike se ni zmenil, ker je verjel, da bosta čas in zgodovina pokazala svoje (Noonan 2010, 297).

Ronald Wilson Reagan je umrl 5. junija leta 2004 in je pokopan na zemljišču predsedniške knjižnice¹⁹ (Miller Center of Public Affairs, University of Virginia 2017). Njegova dolgoletna prijateljica in politična zaveznica Margaret Thatcher se je od Ronalda Reagana poslovila s sledečimi besedami:

Predsednik Reagan je bil eden izmed mojih najbližjih političnih in najdražjih osebnih prijateljev. Bil bo pogrešan, ne samo s strani tistih, ki smo ga poznali, in ne samo s strani naroda, ki mu je tako ponosno služil in globoko ljubil, temveč tudi s strani milijonov moških in žensk, ki živijo danes v svobodi zaradi politik, ki jih je zasledoval. Ronald Reagan je imel večjo zaslugo pri osvojitvi hladne vojne za svobodo kot katerikoli drug vodja in to mu je uspelo brez enega samega izstreljenega metka. Da je osvojil toliko nasproti vsem preprekam in to s toliko humorja in humanosti je naredilo Ronalda Reagana resnično velikega heroja Amerike (Thatcher 2004, 5. junij).

¹⁹ Angl. *Reagan Presidential Library*

5 ŽENSKE V ŽIVLJENJU REAGANA

5.1 ŽENSKE V INTIMNEM KROGU REAGANA

Največji vpliv na mladega Reagana je imela njegova mati, ki je bila zelo prijazna, verna in iskrena ženska, vedno pripravljena priskočiti na pomoč (Noonan 2010, 23). Naučila ga je optimizma in da se nikoli ne smeš odpovedati svojim idealom ne glede na to, kako težko je (D'Souza 1999, 39). Njegova mati je bila torej tista, ki je na mladega Reagana prenesla svoje moralne standarde in najbolj izoblikovala njegov karakter (Alturus Institute 2011a, 2). Reagan je leta 1985 v nagovoru ljudstva na materinski dan o mami dejal, da je bila Nelle Reagan resnično izjemna ženska. Hkrati nežna, a močna v svoji vztrajnosti. V svojem življenju se je zmeraj razdajala za druge brez, da bi se kdaj pritožila; bila je namreč preveč predana življenju vrednot, ki si jih je prizadevala privzgojiti mojemu bratu in meni. »Bila je največji vpliv v mojem življenju, in ko ta vikend pomislim nanjo se spomnim Lincolnovih besed: »Vse, kar sem, ali upam da bom, dolgujem svoji materi« (Reagan 1985, 11. maj).

Najbližje Reaganu osebno sta prišli le dve osebi, njegova mati in njegova žena Nancy (D'Souza 1999, 32). Nancy ni bila le njegova žena, ampak tudi najboljša prijateljica (D'Souza 1999, 220). In vsekakor je bila najpomembnejša oseba v njegovem življenju (Wallison 2004, 108). Kot je dejal sam: »Včasih se mi zdi, da se je moje življenje začelo šele, ko sem spoznal Nancy« (Reagan 1990, 123). Oboževala sta drug drugega in bila super par. Nancy je bila obsedena z zaščito Reaganove podobe in imela ničelno tolerantnost za tiste, ki so pokazali kanček nelojalnosti njenemu možu. Bila je tako rekoč njegova največja zaveznica, prijateljica in svetovalka (Ullmann 2016, 6. marec). Veliko ljudi je zaslužnih za Reaganovo revolucijo, a le redkokdo tako kot Nancy Reagan. Nancy je bila njegova najzvestejša zagovornica in največja zaupnica (Wirthlin 2004, xi). Noonanova (2010, 129) pa dodaja še, da je bila Nancy njegova največja ljubezen, ki mu je vedno stala ob strani in bila do njega zelo zaščitniška.

Nancy je bila izredno ambiciozna, če je prišlo do Reagana. Kot se je pošalil Jimmy Stewart, Reagan ne bi nikoli zašel v politiko, če bi bila njegova prva žena Nancy, kajti poskrbela bi, da dobi vse najboljše filmske vloge, kar gre in osvoji najmanj tri oskarje (Mayer in MsManus v D'Souza 1999, 51). Prav tako je bila izredno zaščitniška. Nancy je znala nagnati strah v kosti

vsem, celo svojemu možu (Gil 2009, 17). »Vsi v Beli hiši so se je malo bal« (D'Souza 1999, 223). Da se je bala Nancy priznava tudi Noonova, ki dodaja, da je bila strah in trepet mnogih zaposlenih v Beli hiši do te mere, da so se pred njo skrivali. Nadelo so ji vzdevek »pričeska s strahom« (Noonan 2010, 143). D'Souza dodaja še, da ko se je Nancy odločila, da more nekdo oditi, je lahko ta kar pričel s pakiranjem (D'Souza 1999, 223) in da so bile njegove možnosti za preživetje v Beli hiši vedno boljše, če Nancy Reagan ni vedela, kdo si (Rollins v D'Souza 1999, 223). Fisher se nekdanje prve dame prav tako spominja s strahospoštovanjem: »Veliko ljudi v Beli hiši se je je balo«. Kot razlog navede, da je veliko spraševala in ko je nekaj vprašala, je hotela odgovor, če ne že takoj pa vsaj čim prej (Fisher v Noonan 2010, 143).

Svojega moža je skušala obvarovati tako, da je ločevala zrnje od plevela. Bili so taki, ki so bili očarani nad njegovo močjo in slavo in so mu hoteli zato služiti. Taki so bili dobrodošli. Bili so pa tudi taki, ki so ga hoteli izkoriščati. Taki niso bili dobrodošli. Bili so taki, ki so bili pripravljani s svojim telesom prestreči naboj, namenjen njemu. Take je spustila zelo blizu. Bili so taki, ki bi se umaknili. Teh se je znebila (Noonan 2010, 135).

Vedeti moramo, da je bil Reagan kot predsednik v okolju, kjer so vsi ljudje okoli njega imeli svojo agendo, in Nancy se je tega zavedala in naredila vse, kar je bilo v njeni moči, da je Reagana kar se da obvarovala pred ljudmi, ki so ga želeli izkoriščati (D'Souza 1999, 222).

V zadeve javnih politik se je umešala le, kadar se je bala za možev ugled v medijih, kar je v praksi pomenilo, da ga je želela prepričati, da omili svojo politiko. Reagan jo je sicer zmeraj poslušal, a tovrstnim prošnjam nikoli ugodil. Nasprotno je imela Nancy veliko težo, kadar je bilo govora o odločitvah glede osebnih zadev, zavedal se je namreč, da sam preveč zaupa ljudem (D'Souza 1999, 222). Nancy Reagan je po mnenju Ullamanna s svojo predanostjo možu odigrala eno ključnih vlog pri njegovem uspehu (Ullamann 2016, 6. marec).

5.2 ŽENSKE V POLITIČNEM KROGU REAGANA

Margaret Thatcher je bila ena izmed predsednikovih najbližjih zaveznic (Wirthlin 2004, 197). Reagan jo je včasih, sicer nekoliko v šali, poimenoval kar »druga ženska v mojem življenju« (D'Souza 1999, 215). Spoznala sta se še preden je ona postala premierka in on predsednik. Po

koncu njunega srečanja je Reagan komentiral: »Iz najinih prvih besed je bilo razvidno, da sva sorodni duši, ko pride do zmanjševanja vlade in širjenja ekonomske svobode« (Reagan 1990, 204). In da bi bila po njegovem mnenju Thatcherjeva »izvrstna premierka« (Reagan Noonan 2010, 122). Zavedajoč se njunega posebnega prijateljstva je tudi Thatcherjeva o Reaganu zmeraj govorila z očitno naklonjenostjo in ga kot njegova največja politična zaveznica pogosto javno podpirala: »V svojo dolžnost štejem storiti vse, kar je v moji moči, da podprem in spodbudim drzno strategijo predsednika Reagana za zmago hladne vojne, ki jo je zahod počasi izgublja« (Thatcher 2012, 157). Britanska premierka Margaret Thatcher je bila njegova najbolj vdana zaveznica pri prizadevanju za svoboden svet. Družila ju je močna vez, ki je bila osnovana na njunih skupnih vrednotah. Da med ZDA in VB obstaja posebno prijateljstvo, je Reagan izkazal tako, da je Thatcherjevi v čast priredil svojo prvo in zadnjo večerjo v Beli hiši (Ronald Reagan Presidential Foundation 2010).

»Pod vodstvom Ronalda Reagana in Margaret Thatcher v 80-ih so britanski konservativci in ameriški republikanci delili ideje in imeli občutek skupnega cilja« (Darwall 2009, 3. avgust). Medtem, ko njuni osebnosti ne bi mogli biti različnejši, je bila namreč njuna politična vizija skoraj identična (Pilditch 2013, 9. april). Thatcherjeva je pri Reaganu neizmerno cenila, da je, kadar je govorila z njim, čutila, da jo razume, ne samo glede politike, ampak na splošno glede celotne filozofije o vladi. V svoji biografiji je o Reaganu med drugim zapisala, da je bil Reagan samozavesten, živahen, dobronameren Američan, ki se je iz revščine povzpел na sam vrh in tako pokazal, da so ameriške sanje mogoče, in s tem navdihnil Američane in ves svet. Reagan je po mnenju Thatcherjeve uspel zato, ker je svojo vizijo ne le zagovarjal, ampak tudi posebej (Thatcher 2012, 157).

Glede vprašanja žensk na splošno Noonona (2010) zaznava veliko nesporazumov. Po mnenju mnogih feminističnih skupin je bila Reaganova era čas, ko so stopili v stare čase, ko so bili moški glavni in ženske le kimala. Noonona pa meni, da temu ni tako, in opozarja, da je Reagan kot prvo izhajal iz družine, kjer je imela glavni vpliv mati, nato pa kot igralec delal v industriji, kjer so mu bile ženske velikokrat nadrejene. Tudi do žensk v politiki se ni vedel pokroviteljsko, celo njegova glavna zaveznica je bila ženska – Thatcherjeva. Vendar je ostro nasprotoval kakršnim koli z zakonom določenim spolnim kvotam (Noonan 2010, 239–241). Intervjuvanec Moore pa je na vprašanje glede Reaganovega odnosa do žensk odgovoril, »da je spoštoval vse ljudi enako.«

Z analizo Reaganovega odnosa do njemu najbližjih žensk, tako osebno kot tudi profesionalno, ugotavljamo, da se je Reagan skozi svoje življenje obdajal z močnimi in odločnimi ženskami, s katerimi je bodisi delil vrednote bodisi politične poglede ali kar oboje. Pomemben vpliv nanj v zgodnjem otroštvu je imela mama – Nelle Reagan, ki mu je že zgodaj trdno privzgojila vrednote, ki jim je ostal zvest vse življenje. Druga zelo pomembna ženska v njegovem intimnem življenju je bila njegova druga žena – Nancy Reagan, ki je bila tudi njegova največja ljubezen, prijateljica in zaščitnica, ki je svoje življenje skoraj docela posvetila podpori svojega moža, za kar ji je bil Reagan neizmerno hvaležen. Najpomembnejša ženska figura na njegovi politični poti je bila vsekakor premierka Združenega kraljestva Margaret Thatcher, s katero je delil mnoga svoja politična in osebna prepričanja. Njuno prijateljstvo in zavezništvo še danes velja za enega izmed največjih prijateljstev v moderni politični zgodovini.

6 ANALIZA STILA VODENJA RONALDA REAGANA

V nadaljevanju magistrskega dela podrobneje analiziramo in predstavljamo stile vodenje, ki se jih je začasa svoje bogate politične kariere posluževal Ronald Reagan. Prav tako podajamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Da bi lažje odgovorili na zastavljena vprašanja, moramo razumeti, kdo je Reagan bil in v kaj je verjel. Naša analiza se opira tudi na podatke, pridobljene iz družboslovnih intervjujev,²⁰ ki smo ju opravili z dr. John H. Mooreom, ki ga je leta 1985 Reagan imenoval na mesto namestnika direktorja Nacionalne znanstvene fundacije, in dr. Theodorom R. Mallochom, ki je bil imenovan pod Reaganom in služboval pod Bushem v gospodarski komisiji Združenih narodov za Evropo.

Moore je na vprašanje o tem, kdo je bil Ronald Reagan, odgovoril: »Bil je ameriški človek, »Midwesterner«, ki je odrasel v skromnih okoliščinah, a se je s pomočjo svoje samoiniciativnosti in odločnosti povzpel na sam vrh. Verjel je v ameriške sanje, jih živel in upanje v te sanje povrnil tudi Američanom« (Moore 2017).

Najpomembnejše vodstvene lekcije Reagana, ki jih je strnil Andre (2004, 7):

- ljudje sledijo vodji, ki jim je všeč, zato je pomembno, da se do vseh obnašaš spoštljivo, si prijazen in si ljudem za zgled;
- cilje si je treba zastaviti visoko – vodja mora »misliti na veliko«;
- pomembno je znati komunicirati svojo vizijo na način, da privlečeš pozornost sledilcev in jih prepričaš, da jo ponotranjijo;
- vodja mora biti in ostati pozitiven tudi v kriznih časih, saj je on tisti, ki lahko v težkih časih ponudi vizijo o boljši prihodnosti;
- »bodi vodja, ne varuška« – delegiraj, ker s tem, ko opravljaš delo drugih, demotiviraš talentirane ljudi, ubijaš kreativnost in podrejeni sčasoma izgubijo interes za delo;
- spreglej manjša neskladja in bodi dovzeten za različna mnenja, interpretacije itd., brez da bi žrtvoval svoja temeljna prepričanja;
- »priznaj napake, menjaj smer in pojdi naprej«;
- vedrost in humor sta zmeraj dobrodošla, zato ju uporablaj vsakodnevno;

²⁰ Intervjuvancema dr. Johnu H. Mooreu in dr. Theodoru R. Mallochu se želimo javno zahvaliti za dodaten vpogled v življenje Ronalda W. Reagana.

- bodi skromen in spoštuj soljudi;
- in predvsem živi uravnoteženo življenje.

Greenstein (2000, 155–180) je na podlagi šestih lastnosti, ki določajo predsednikovo uspešnost, ocenil Reaganovo predsedovanje:

- *Komunikacijske spretnosti*: glede na naravo dela predsednika se Greenstein čudi, da je bil šele Reagan prvi predsednik, ki je bil poklicni govornik, še preden je stopil v politiko. Svoje profesionalno znanje retorike je nedvomno dobro izkoristil začasa svojega predsedovanja in bil odličen komunikator.
- *Organizacijske sposobnosti*: ni imel splošnega pogleda na organiziranje predsedništva. Izreden vpliv so imeli njegovi podrejeni, ki so, ko so bili na pravem mestu pravi ljudje, delali odlično, a kadar je bila situacija nasprotna, je prihajalo do škandalov.
- *Politične spretnosti*: imel je izjemne politične spretnosti. Znal je spretno »prodati« svoje ideje in program najprej znotraj politične skupnosti in nato javnosti. Ni bil le obraz svoje administracije, ampak je bil tudi tisti, ki je zastavil smer svoje administracije. Bil je tudi nadvse spreten pogajalec.
- *Vizija javnih politik*: nihče ne more obtožiti Reagana, da mu je primanjkovalo vizije. Njegova stališča so bila vsesplošna znana – manj vlade, nižji davki, močnejša vojska, itd. Ne glede na to, ali si se z njegovimi stališči strinjal ali ne, vedel si, kje stoji.
- *Kognitivni stil*: Reaganove kognitivne omejitve so bile zaskrbljujoče – na primer nikakor ni doumel logike jedrskega odvrčanja. Veliko bolj kot za logične sposobnosti je bil nadarjen z medčloveškimi odnosi in strateško uporabo verbalnega in neverbalnega jezika.
- *Čustvena inteligenca*: v svoji koži se je počutil udobno. Verjel je vase in svoje ideje, vendar se je le redko komu zares odprl.

O razvoju Reaganovega vodenja skozi čas je Moore (2017) dejal, da je Reagan: »Svoj stil vodenja je začel razvijati že začasa igralske kariere, nato kot predsednik igralskega sindikata, svojo kariero v GE in ga nadaljeval skozi svoje guvernerstvo v Kaliforniji« (Moore 2017). Malloch pa o njegovem razvoju vodenja meni:

Čez čas je vse več in več delegiral. Vendar je dejstvo, da je bil zelo dober delegator in če si dober delegator zna biti tovrsten stil vodenja zelo uspešen, ker da sposobnim ljudem veliko prostora za samouresničevanje. Bil je tudi izredno učinkovit komunikator

in to tudi ostal vseskozi do konca politične kariere. Dejansko v 20. stoletju ni bilo nikogar, ki bi bil boljši komunikator, kot je bil Reagan. Deloma menim, da je to posledica hollywoodskih izkušenj, ker je res dobro vedel stvari, kot so, kako gledati v kamero, kako se postaviti, kako se premikati, itd. in tako izpadel na malih zaslonih naravno, elegantno (Malloch 2017).

Reagan je svoje vodenje pojasnil tako »prepričan sem, da delo vodje ni nadzorovati vsakega detajla znotraj dela organizacije. Naloga vodilnega je postaviti splošna pravila in podrejenim dati jasno vedeti, kaj želiš doseči, nato pa jih pustiti, da opravijo svoje delo. Temelj dobrega vodenja je torej postaviti jasne cilje in izbrati primerne ljudi za doseganje zastavljenih ciljev. Vse dokler ti delajo, to kar želiš, da delajo, se ne vmešavaj; kadar ne, se vmešaj in naredi spremembe« (Reagan 1990, 161).

6.1 REAGAN KOT VODJA, KI IZHAJA IZ LASTNIH PREPRIČANJ

Reaganova osnovna filozofija je vključevala ostro nasprotovanje komunizmu, rasti države in davkov. Verjel je v osebno odgovornost in bil prepričan v povezavo med trdnim delom in uspehom (Wallison 2004, 24–38). Reaganova osrednja ideja je bila preprosta – »neomejena država je sovražnik svobode« – in neštetokrat ponovljena (Hayward 2010, 37). Bil je tudi strasten zagovornik svobode, prepričan, da je svobodna družba najboljši način za doseganje pravičnosti in blagostanja (Bandow 2004, 10. junij). Verjel je, da je zgodba o Ameriki zgodba o svobodi (Wirthlin 2004, 118). Njegova vizija pa je bila osnovana na petih glavnih pojmih: »družina, delo, sosesčina, svoboda in mir« ter ostala skozi njegovo kariero konsistentna (Strock 2014, 23–24). Wallison (2004, 35) meni, da je bila Reaganova vera v ideje nekaj redkega med predsedniki. V bitko za predsednika se je podal zato, ker je želel uresničiti svoja prepričanja, v katera je trdno verjel.

Njegova prepričanja so bila tako izrazita in splošno prepoznavna, da so kmalu postala prepoznavna pod imenom reaganizem. Reeves (2011, 8–9) strne bistvo reaganizma na štiri stebre: močna obramba, manjša vlada, nižji davki in patriotizem. Za Reaganov reaganizem lahko rečemo, da je bil edinstveno njegov – za tradicionalne konservativce ni bil dovolj intelektualen, za novo desnico je bil premalo jezen, za zagovornike ponudbene strani ni bil dovolj osredotočen na cilj, za neokonzervativce je bil preveč blag in za religijsko desnico preveč

neresen. Vsaka izmed omenjenih frakcij konservativnega gibanja si je prizadevala za ujetje Reaganovega uma, vendar je on pri zasledovanju svojih političnih ciljev vseskozi uspel ohraniti avtonomijo (Sloan 1996, 801). Wirthlin na vprašanje, zakaj so ljudje Reagana tako oboževali, odgovarja, da je to v največji meri povezano z njegovimi vrednotami, ki jih je tako strastno komuniciral začasna celotne politične kariere, in poudaril, da se problemi nenehno spremenijo, vrednote pa so tiste, ki ostanejo. Podobno politiki, ki govorijo zgolj o problemih pridejo in grejo, a tisti redki politiki, ki predstavljajo utelešenje skupnih vrednot prestanejo preizkus časa (Wirthlin 2004, 139–140).

Reaganu je uspelo pridobiti zaupanje in občudovanje privrženecv, ki so vanj verjeli in cenili njegovo iskrenost. Izzareval je lastna prepričanja in bil celo pripravljen žrtvovati svojo politično kariero, da bi lahko sledil temu, v kar je verjel, da je pravilno. Njegova prepričanja so privrženci zaznavali kot globoka in pristna (Garrison v Bell 2013, 86). Podobno ugotavlja Wallison (2004, xi): »Reagan je izhajal iz lastnih prepričanj«. S tem ni mišljena le globoka prepričanost v lastne ideje, ampak tudi pripravljenost žrtvovati svojo politično kariero zavoljo svojih prepričanj. Velika politična tveganja ga niso nikoli odvrnila od dejanj, za katera je bil prepričan, da so pravilna (Wallison 2004, xi). Reagan je bil torej politik, ki je izhajal iz lastnih prepričanj, za razliko od mnogih drugih politikov, pri katerih ne veš, pri čem so (Rahn 2003, 3. januar). Sykes meni, da se politikih, ki izhajajo iz lastnih prepričanj, pojavijo le, kadar se razbije konsenz (Sykes 2000, 262). Čas kriz je namreč čas za politike, ki izhajajo iz lastnih prepričanj (Holmes 2010, 264). Le vodji, ki poseblja svojo vizijo s trdno odločnostjo, bodo privrženci pripisali vizionarske sposobnosti (Yukl v Bell 2013, 85). Vizija je neposredno povezana s komunikacijskimi sposobnosti in s tem, ko vodja prepriča privrženca, da sprejmejo njegovo nekonvencionalno in ideološko vizijo, bodo privrženci ponotranjili tudi njegove nove vrednote (Yukl v Bell 2013, 85). Reagan je v svojo vizijo verjel popolnoma in jo tudi strastno ter predano komuniciral. Američani so v njegovi viziji videli popoln preobrat v primerjavi s Carterjevo administracijo. Znal je izkoristiti nezadovoljstvo z vizijo Carterjeve administracije in s svojo vizijo postal gonilna sila za spremembe (Garrison, v Bell 2013, 85).

6.2 REAGAN KOT VELIKI KOMUNIKATOR

Ne le, da je bil politik, ki je izhajal iz lastnih prepričanj, ampak je znal ta prepričanja tudi jasno in učinkovito komunicirati (Hecló 2008, 572). Osebne karakteristike in talenti, ki so pripomogli k Reaganovem izrednemu govorništvu, so dejstvo, da je znal igrati, da je bil mojster simbolizma, odličen pripovedovalec in humorist (Dallek v Shogan 2006, 215). Shogan omenjenim lastnostim dodaja še, po njegovem mnenju ključno, in sicer njegovo sposobnost prepričljivega komuniciranja sofisticiranih političnih idej širokemu krogu ljudi (Shogan 2006, 215).

Ena značilnost odličnih komunikatorjev je, da komunicirajo neprestano. Tako pri njih ni jasno vidnega začetka njihove javne osebnosti oziroma jasno vidnega konca njihovega zasebnega jaza. Ronald Reagan je bil tako odličen komunikator prav zaradi tega, ker ni obvladoval zgolj javne komunikacije, ampak tudi medosebno (Wirthlin 2004, 3). Pri svoji komunikaciji je zelo veliko koristil tudi humor. Ko ga je na primer nekoč Sam Donaldson vprašal, če se ne počuti krivega za fiskalno krizo, mu je Reagan odvrnil »da, ker sem vrsto let bil demokrat!« (Reagan v D'Souza 1999, 106). Ta duhovit komentar pa je njegovim privržencem dal jasno vedeti, da so njegova prepričanja še zmeraj močna in da se z lahkoto ubrani vsakršnega napada. Humorja pa ni izgubil niti v težkih časih, kot po poskusu atentata na njegovo življenje, ko je zdravnikom po prihodu na urgenco dejal »upam, da ste vsi republikanci« (Gamble v Bell 2013, 87). Ena izmed pomembnejših Reaganovih komunikacijskih orodij je bila tudi uporaba retoričnih vprašanj, s katerimi je dodatno krepil povedano (Wirthlin 2004, 75–76). Zelo znan primer tega je, ko je pred volitvami, na katerih se je boril za zmago proti takratnemu predsedniku Carterju, nagovoril občinstvo z vprašanjem, ali jim je boljše, kot jim je bilo pred štirimi leti, ali želijo poskusiti nekaj drugega (Reagan 1980, 28. oktober). Odličen je bil tudi, ko se je branil pred napadi nasprotnikov. Na primer v debati s Carterjem se je vedno, ko ga je ta obtožil česa, obranil s preprosto, vendar učinkovito frazo »spet to«,²¹ brez da bi izpadel defenzivno (Wirthlin 2004, 77). Zelo pomemben v Reaganovih govorih je uporaba metafor in simbolizma, ki sežejo prek dejansko izrečenih besed. Dve izmed najbolj nepozabnih njegovih fraz sta po mnenju Meesja »Imperij zla« in »Porušite ta zid«²² (Meese v Bell 2013, 85). Norquist pa poudarja, da so bili

²¹ Angl. »There you go again«

²² Angl. »Tear down this wall«

zelo pomembni tudi njegovi komentarji, kot sta »Amerika, sijoče mesto na hribu«²³ in »Jutro v Ameriki«²⁴ ki so pozivali predvsem na sentimentalno stran njegovih privržencev (Norquist v Bell 2013, 84–85).

Predvsem Reaganova retorika je tista, ki ga uvršča po stilu vodenja med transformacijske predsednike, toda njegove delovne navade in pragmatizem so tisti, ki ga po stilu vodenja uvrščajo med transakcijske vodje (Sloan 1996, 802).

»Mediji so ga označili kot Velikega komunikatorja, toda Reagan je videl sebe zgolj kot komunikatorja velikih ameriških idealov« (D'Souza 1999, 251).

6.3 REAGAN KOT KARIZMATIČEN VODJA

Da je Ronald Reagan v zgodovino zapisan kot Velik komunikator, je več kot zgolj vzdevek ali kompliment, ugotavljata Sheehan in Sheehan. Reagan je bil odličen komunikator in ljudje so njegov stil komuniciranja dojemali kot karizmatičen (Sheehan in Sheehan v Bell 2013, 84). Teorija o karizmatičnemu vodenju opisuje kot, kaj pričakovati od samega vodje, pa tudi kaj pričakovati od njegovih privržencev. Vodje pri svojem vodenju kažejo svoje strokovno znanje in se poslužujejo izrednega vedenja, ki ga privrženci pripisujejo njihovi karizmi. Pripisovanje karizme pa je tesno povezano ne le z obnašanjem vodje, ampak tudi z okoliščinami, v katerih poteka njihovo vodenje. Tako je na primer ravno krizno obdobje tisto, ki je najbolj ugodno za nastanek karizmatičnega vodenja, pri čemer Bell še posebej izpostavlja sledeče lastnosti: vizijo, komunikacijo, zaupanje, management vtisa in delegiranje oblasti. Ronalda Reagana lahko glede na podane iztočnice obravnavamo kot zgled karizmatičnega vodenja, ker je prinesel vizijo, učinkovito komunikacijo, integriteto, humor in delegiranje pri vodstvenih nalogah v času, ko se je država soočala s socialno, gospodarsko in zunajpolitično krizo (Bell 2013, 83–90).

Tudi Fiol karizmatično vodenje definira prek učinka vodje nad privrženci – njihovo stopnjo lojalnosti, identifikacijo z vodjo, posebitev vrednot in ciljev, izredno visoka stopnja zaupanja, vodja jim daje občutek samozavesti, vodja kot vir inspiracije. Zaradi njihovega osebnega odnosa s privrženci so karizmatični vodje pogosto močni agentje družbenih sprememb. Glede

²³ Angl. »America, the shining city on a hill«

²⁴ Angl. »It's morning in America«

na določene kriterije je Fiol identificiral Ronalda Reagana kot enega izmed karizmatičnih ameriških predsednikov 20. stoletja (Fiol in drugi 1999, 466). Mio je z analizo inavguracijskih govorov predsednikov pokazal, kako zelo pomembna je dobra komunikacija in spretna uporaba jezika v povezavi s tem, ali bodo ljudje nekega predsednika označili kot karizmatičnega ter prišel do sklepa, da je bil Ronald Reagan eden izmed najbolj karizmatičnih predsednikov ZDA v 20. stoletju (Mio in drugi 2005, 291). Meese meni, da ima pomemben doprinos k dojemanju nekoga kot karizmatičnega situacijski kontekst, ki je v predsedovanju Ronalda Reagana nedvomno odigral pomembno vlogo. Ko je bil v poznih 70-ih Reagan v predsedniški bitki, je Amerika doživljala gospodarsko recesijo, ki ji ni bilo videti konca. Poleg katastrofalnega gospodarskega stanja doma je bil predsednik Carter v tujini viden kot šibek. Državljanji so bili s stanjem izredno nezadovoljni in željni sprememb. Reagan se je tega zavedal in prek svoje vizije neposredno nagovarjal temeljna prepričanja državljanov (Meese v Bell 2013, 89). Znal je izkoristiti čas nezadovoljstva in se pokazati kot nekdo, ki je odločen, usmerjen k rešitvam in se bo uspešno zoperstavil Sovjetski zvezi (Bell 2013, 89). Tudi Leggett meni, da je prav krizno obdobje tisto, ki je še posebej dovzetno za pojav karizmatičnih vodij, ker ti po navadi volivcem ponudijo rešitve – alternativo, ki se razlikujejo od rešitev, ki jih ponuja etablirana elita (Leggett 2012, 29. junij). Conger in Kanungo skleneta, da so karizmatične vodje občutljivi na okolje in privržence, so občudovani, vredni zaupanja, imajo vizijo ter velikokrat veljajo za nekoliko nekonvencionalne (Conger in Kanungo v Mio in drugi 2005, 287).

6.4 REAGAN KOT PRAGMATIČEN VODJA

Heclou ugotavlja, da je bil Reagan, čeprav je bil trdno zavezan svojim prepričanjem, hkrati velikokrat pripravljen na sprejemanje kompromisov, da bi se vsaj deloma pomikal v smeri doseganja svojih ciljev. Po mnenju Hecla je ta Reaganov »načelni pragmatizem« jezil mnoge, ki so stremeli k ideološki čistosti in tako so mnogi konservativci ostali razočarani nad njegovimi javnimi politikami (Heclou 2008, 572).

Sloan (1996) Reaganove politične uspehe – tudi neuspehe – v veliki meri pripisuje dejstvu, da je Reagan uspel pritegniti tri vrste pomočnikov: konservativce, pragmatike in strokovnjake za odnose z javnostjo ter znal izkoristiti talente vseh treh. Interakcija med omenjenimi tremi skupinami je bila pogosto konfliktna, vendar za predsednika zelo pomembna, predvsem zato, ker so mu vsak na svoj način zagotovili mešanico administrativnih zmogljivosti, ki so se

izkazale za funkcionalne za njegovo predsedovanje. Konservativci, kot so Edwin Meese, William Clark, Martin Anderson, Peggy Noonan, Caspar Weinberger, Jeane Kirkpatrick in James Watt so pomembno vplivali na ideološko usmeritev Reaganove administracije. Njihova glavna pomanjkljivost je bila pomanjkanje političnega znanja, kot so ga imeli njihovi nasprotniki – pragmatiki pod vodstvom Jamesa Bakerja ter pomanjkanje prefinjenosti v odnosih z javnostjo. Medtem ko so se konservativci zavzemali, da predsednik neomajno in brezkompromisno sledi svojim zastavljenim ciljem na vseh področjih, so pragmatiki in strokovnjaki za javnost opozarjali, da se mora Reaganova administracija prilagajati politični stvarnosti. Konservativci, ki so predsednika videli »kot enega izmed njih«, niso razumeli, zakaj bi moral ohranjati priljubljenost, zato so pragmatike pogosto obtoževali, da Reaganu ne pustijo, da je Reagan. Pragmatiki so poudarjali, da so prav oni tisti, ki so bili predsedniku v največjo pomoč pri osredotočanju na omejeno število strateških ciljev. Tretja bistvena skupina, ki so jo sestavljali strokovnjaki za odnose z javnostjo, kot so Michael Deaver, Richard Wirthlin, David Gergen, Roger Ailes, Larry Speakes in Nancy Reagan so se zavedali predvsem pomena komunikacije in kako Reaganove komunikacijske sposobnosti izkoristiti za ohranjanje predsednikove priljubljenosti. Tudi oni so se, v nasprotju z bolj ideološko usmerjenimi konservativci, zavedali pomena predsednikove priljubljenosti in tako tvorili zavezništvo s pragmatiki. Interakcija med omenjenimi tremi skupinami je Reaganu omogočila, da je politik, ki izhaja iz lastnih prepričan, dosegel strateško zastavljene politične cilje tako doma kot v tujini in vseskozi ohranjal relativno visoko javno podporo. Reagan je nasprotne frakcije spodbujal, da naj se raje borijo med seboj kot pa pritiskajo nanj. Tekmovanje v Beli hiši za Reaganovo odobritev je bilo hudo, zmagovalec je namreč dobil precej proste roke pri sprejemanju odločitev na določenih področjih javnih politik. Vsaka skupina je drugo obtoževala, da izkorišča predsednikovo zaupanje, medtem pa so pogosto spregledali, kako konkurenčne skupine pomočnikov služijo Reaganu samemu. Ko so bile javne politike uspešne, je Reagan delil zasluge, ko so bile neuspešne ali pa so bili težki časi, se je lahko od njih distanciral. Tako se je na primer krivda za neusmiljene reze v proračun preusmerila na Stockmana, ne preudarjeno ravnanje z okoljem na Watta in naglo povečanja obrambnega proračuna na Weinbergerja. Reaganov stil vodenja administracije mu je torej omogočil prepričljivo zanikanje, ki ga je rešilo v primeru Iran-kotra škandala (Sloan 1996, 798–799). Z drugimi besedami – njegovo osebnost je bilo tisto, ki mu je omogočilo, da zasleduje svoje konservativne cilje s pragmatičnim sredstvi (Clines v Sloan 1996, 799). O razdelitvi Reaganove administracije je pisal tudi D'Souza, ki pravi, da je bila ta v veliki meri razdeljena na dva tabora, kot jih je poimenoval sam: zmerne

pragmatike in pravoverne konservativce. Zmerni pragmatiki so Reagana občudovali kot človeka, a menili, da je preveč dogmatičen. Verjeli so, da gre s svojimi prepričanji včasih tako daleč, da škoduje samemu sebi in zato so želeli njegovo agendo nekoliko omiliti in ga prepričati, da sledi raje skripti in ne svoji glavi. Njihov moto se je glasil »Reši Reagana pred Reaganom«²⁵ (D'Souza 1999, 239–240). Pravoverni konservativci so po drugi strani delili Reaganovo filozofijo skoraj do potankosti in zaupali njegovim političnim instinktom. Reagana so skozi vseh osem let želeli prepričati, da v njegove vrste sodijo le oni, ne pa tudi pragmatiki. Njihov moto se je glasil »Pusti Reaganu biti Reagan«²⁶ (D'Souza 1999, 240). Reagan je želel oboje, tako pragmatike kot tudi pravoverne konservativce, saj je cenil različna mnenja in rešitve kot tudi njihovo znanje, prav tako pa je vedel, da lahko le z vključitvijo obojih drži skupaj republikansko stranko. Nobena izmed omenjenih strani ni bila srečna s to odločitvijo in obe strani sta se vseskozi trudili zmanjšali vpliv drug druge, česar se je Reagan zavedal, vendar se zato ni pretirano zmenil (D'Souza 1999, 240–242). Nekoč se je na ta račun zelo pošali: »Moja desna roka ne ve zmeraj, kaj počne moja skrajno desna roka« (Reagan v D'Souza 1999, 242).

O pragmatični strani Reagana in njegovi pripravljenosti sprejemanja kompromisov je naš intervjuvanec Moore (2017) dejal:

Vedno je spoštoval ljudi, vključno s svojimi političnimi nasprotniki. In tudi tisti, ki mu niso vračali spoštovanja, so to morali priznati. Prav gotovo je njegov spoštljiv odnos delal v njegovo korist pri doseganju politične agende. Na primer njegov odnos s predsednikom predstavniškega doma O'Neillom je odličen primer tega. Čeprav sta si bila na nasprotnih straneh glede številnih političnih vprašanj, sta vendarle nekako uspela sodelovati. Ob koncu dneva pa sta se lahko sprostila od pijači ali dveh prav zaradi spoštovanja, ki sta ga gojila drug do drugega. To se nanaša tudi na drugo značilnost, ki jo želim izpostaviti – njegovo sposobnost, da doseže svoje cilje prek kompromisov. Pripravljen je bil sprejeti 80 odstotkov tega, kar je hotel, ker je razumel, da je 80 boljše kot nič. Navkljub pripravljenosti na sprejemanje kompromisov je zmeraj obdržal svoja načela in tako na primer nikdar ni opustil svoje zavezanosti k ideji svobodne družbe. Kot vodja je bil tudi močan, pogumen in odločen. To je najbolj razvidno iz zgodovine konca hladne vojne – njegovo spopadanje s sovjetskimi voditelji, njegova nepripravljenost sprejeti to, kar so po njegovem bili slabi dogovori; njegovo

²⁵ Angl. »Save Reagan from Reagan«

²⁶ Angl. »Let Reagan be Reagan«

povečanje porabe sredstev za obrambo (ki je izpostavila šibkost sovjetskega gospodarstva) in vzdrževanje pritiska, dokler komunistični sistem ni propadel. Vse to je zahtevalo izjemno veliko vizije in vztrajnosti. Njegova obravnava gospodarskih razmer na začetku prvega mandata je prav tako pokazala iste značilnosti. Vedel je, da bo zmanjševanje inflacije pomenilo recesijo in da bo za to kriv on, vendar je bil to pripravljen sprejeti, če je to pomenilo, da bo inflacija odpravljena. Še enkrat: neomajnost, pogum in odločnost (Moore 2017).

Cannon vidi v Reaganovem vodenju paradoks, kajti Reaganovo predsedovanje je bilo v popolni odvisnosti od njegove ideologije, medtem ko je bil Reagan v popolni odvisnosti od drugih pri vseh drugih aspektih vodenja (razen ideologije in javnega nastopanja) (Cannon v Strock 2014, 144). Sloan dodaja, da je bil Ronald Reagan pasiven in nagnjen k sprejemanju kompromisov glede zadev, ki so zadevale njegovo administracijo, nikakor pa ni bil takšen, ko je bilo govora o njegovih temeljnih prepričanjih, tam je bil namreč neomajen – v nasprotno ga ni mogla prepričati niti Nancy (Sloan v Pffner 2013, 89). Wallison gre korak dalje in je Reaganove javne politike razdeli v dve skupini: problemi, ki so zanimali Reagana in jim je namenil veliko svoje pozornosti; in problemi, ki so bili pomembni za republikance, ampak niso bili med tistimi, ki bi jim Reagan namenjal čas. Z omenjeno delitvijo je možno razložiti Reaganovo angažiranost po eni strani in po drugi njegovo nezainteresiranost (Wallison 2004, 58).

6.5 REAGAN KOT VODJA, KI DELEGIRA

Ronald Reagan je eden izmed ameriških predsednikov, ki se je najbolj posluževal Laissez-fair stila vodenja (Bass 1990, 544). Reaganovo vodenje njegove administracije je potekalo torej po principu delegiranja in Reagan je bil pri delegiranju nalog ekspert. Znan je bil po tem, da je verjel, da se v delo ne rabi vmešavati, tako dolgo, dokler se njegove politike izvajajo (Sloan 1996, 797.). Bivši vodja Reganove kampanje John Sears je o stilu vodenja Reagana dejal: »On je imel prek govore in nastope, vse ostalo je bilo delo njegovega osebja« (Sears v Fitzgerald 2000, 103). Bil je torej »pasiven predsednik«, ki je igral le majhno vlogo pri usmerjanju javnih politik. Od delovanja svoje vlade je bil distanciran in je le redkokaj komentiral ali kritiziral ter še redkeje dajal neposredne ukaze. Reagan je potek Reaganovega dela kot predsednika opisal tako, da je bila njegova naloga poslušati, privoliti in odigrati vlogo ter počakati, da drugi spišejo naslednje dejanje (Regan v Lewis 1988, 12. maj).

Reaganova usmerjenost k njegovi viziji je bila tista, ki je dajala zaposlenim jasno vedeti, kje stojijo in v katero smer (lahko) grejo (Strock 2014, 121–122). Reaganov stil vodenja je po mnenju Dobsona izgledal nekako takole: politični program je določil na široko in v nekaj potezah, nato pa od svojih zaposlenih, da bodo zvesti njegovemu programu in ga izvedli tako, kot si je zamislil (Dobson 2016, 747). Na vprašanje, kako je bilo lahko njegovo tako zelo prostoročno vodenje tudi uspešno, Anderson (v Greenstein 2009) pojasnjuje, da je razlog temu predvsem to, da je Reagan najprej s pomočjo lastnih prepričanj določil prioritete njegove administracije (to sta bili gospodarska politika in okrepitev obrambnih sil). Bil je tudi izredno taktičen, fleksibilen in prilagodljiv. Prav tako je bil odličen pogajalec, ki je vedel, da mora svoje zahteve postaviti veliko više, kot so njegove dejanske zahteve. Pri sprejemanju odločitev je bil zmeraj odločen in hiter (Anderson v Greenstein 2009, 150–151).

Prednost njegovega načina vodenja je bila, da je začrtal smernice, nato pa implementacijo prepustil podrejenim. Za takšen način dela je zelo pomembno najti primerne ljudi in kadar so Reagana obkrožali takšni ljudje, mu je tovrsten pristop k delu dobro služil, vendar temu ni bilo vselej tako (Pffner 2013, 87). Zaradi svojega pasivnega stila vodenja je bil v veliki meri odvisen od svojih svetovalcev in kadar je bil obkrožen s talentiranimi, delovnimi, iskrenimi in zvestimi ljudi to ni bil problem, vendar je postal, kakor hitro so v njegove kroge zašli ljudje, ki niso bili takšni (Anderson v Pffner 2013, 89). Način dela, da je Reagan določil smernice in nato delegiral samo implementacijo javnih politik, je v prvem mandatu dobro deloval predvsem po zaslugi ljudi, kot so Baker, Meese in Deaver. V drugem mandatu, ko so ga obkrožali ljudje, kot je Regan, so se začele pojavljati težave – ena najbolj zloglasnih je Iran-kontra afera, ki jasno pokaže slabo stran vodenja z veliko delegiranja (Pffner 2013, 92). Podobno ugotavlja Wirthlin (2004, 123), ki meni, da je bil njegov delegatski stil načeloma učinkovit način vodenja Bele hiše, kljub temu pa je včasih imel katastrofalne posledice. Eden največjih škandalov njegove kariere – Iran-kontra afera je bila neposredna posledica njegovega vodenja, temelječega na delegiranju in nevmešavanju (Wallison 2004, xii).

Tudi Bass glede na vse negativne posledice, povezane z *laissez-fair* pristopom, Reaganov uspeh razlaga s tem, da se je po večini znal izbrati dobre, sposobne sodelavce. Tak stil mu je tudi omogočil, da se distancira od neuspehov in bil imun na neuspehe do te mere, da so ga poimenovali »teflonski predsednik« (Bass 1990, 548–549). Do njegove strategije vodenja pa

niso bili kritični samo njegovi nasprotniki. Mnogi republikanci so bili skeptični do njegovega vodenja in Reagana videli kot »vodljivo figuro, ki jo z lahkoto obvladujejo njegova žena in pragmatični svetovalci« (D'Souza 1999, 21). To je na primer zmotilo Regana – Reaganov finančni minister²⁷ in kasneje šef kabineta Bele hiše,²⁸ kajti nikoli mu ni bilo eksplicitno razloženo, kaj se od njega pričakuje in h kakšnim rezultatom oziroma ciljem mora stremeti ter kako vedeti, ali je sploh na pravi poti. Stvari je tako kot drugi enostavno moral izvedeti prek predsednikovih govorov (Reagan v Strock 2014, 126). Meese dodaja, da je prav to, da je Regan kljub temu, da mu ni nihče dal izrecnih navodil, deloval v skladu z Reaganovimi željami, dokaz, da je bila Reaganova komunikacija njegove vizije in prioritete ter način delitve dela učinkovita (Meese v Strock 2014, 126–127).

Reaganov delegatski stil vodenja, je resda privedel do napak, kot je to bila Iran-kontra, vendar tega neuspeha ne moremo posplošiti in njegovo delegiranje v celoti označiti kot neuspeh. Navsezadnje je v svojih osmih letih predsedovanja dosegel s kombinacijo jasno izdelanih prepričanij o vlog države in delegiranjem zelo veliko (Wallison 2004, 27).

²⁷ Angl. *Secretary of the Treasury*

²⁸ Angl. *White House Chief of Staff*

7 ZAPUŠČINA RONALDA REAGANA

»Za predsednike je vedno ena zadnja kampanja: zapuščina« (Reeves 2011, 1). Debata o revolucionarnosti Reaganovega predsedovanja še ni končana. Medtem ko večina republikancev gleda nanj kot heroja in zavrača vsakršne kritike, se večina demokratov pritožuje, kako je uničil Ameriko, Reaganova zapuščina hočeš nočeš še danes oblikuje politiko ZDA. »Ga ljubiš ali sovražiš, Ronald Reagan ostaja najvplivnejši ameriški predsednik od Franklina D. Roosevelta naprej« (Gil 2009, xi). Za razliko od mnogih njegovih predhodnikov, med drugim tudi recimo Nixona ali Kennedyja, Reagan ni bil nikoli obremenjen s tem, kakšen pečat bo zapustil v zgodovini. Reeves meni da je brez pretiravanja možno trditi, da je Reagan postavil temelje sodobni republikanski stranki in ameriškemu konservativizmu. Je tudi edini ameriški predsednik, ki so mu dodali – izem (reaganizem). Večina republikancev danes ne glede na to, ali se identificirajo kot fiskalni konservativci, družbenimi konservativci ali *tea-partiers*, se s ponosom okliče za reaganove konservativce (Reeves 2011, 2–8). Čeprav je od njegove smrti minilo že več kot deset let, se zdi, kot da republikanska stranka še danes ne more mimo vprašanja »Ko bo naslednji Reagan?« Vendar se bodo morali slej kot prej sprijazniti, da je bil Reagan edinstven (Scarborough v Cannon in TIME contributors 2014, 14–15). Tudi intervjuvanec Malloch meni, da: »Veliko Američanov išče novega Ronalda Reagana, podobno kot nekateri Britanci iščejo novo Margaret Thatcher. Ampak vodje, kot sta bila onadva, obstajajo le enkrat in se več ne ponovijo« (Malloch 2017).

Zgodovinarji in učenjaki njegovo zapuščino ocenjujejo že od kar je leta 1989 končal s predsedovanjem in si glede nje še danes niso enotni. Nekateri ga uvrščajo na dno lestvice, spet drugi na sam vrh. Tako sta na primer anketi iz leta 2000, ki ju je opravilo 78 zgodovinarjev, politologov in pravnikov za Wall Street Journal in The Federalist Society prišli do nasprotujočih si ugotovitev – po eni naj bi Reagan veljal za enega najbolj podcenjenih ameriških predsednikov po drugi pa za najbolj precejšenega (Page 2004, 7. junij). Tako kot je bilo s paradoksi zaznamovano njegovo predsedovanje, ostaja z njimi zaznamovana tudi njegova zapuščina (Pfiffner 2013, 97). Nekateri ga vidijo kot nespornega zmagovalca komunizma, zapriseženega sovražnika statizma, kot vodjo neomajnega prepričanja in nalezljivega optimizma – junakov zgodovine, ki je to postal že dolgo pred svojo smrtjo (Feulner 2004, 9. junij). Pejovich dodaja, če pogledamo Reaganovo zapuščino, hitro uvidimo, da je postal sin vseh ljudi na svetu, ki so

jim individualna svoboda in pravna zaščita dražja od volje večine (Pejovich 2014, 8. april). Drugi, na primer Lazarus, ki Reaganovo gospodarsko zapuščino opisuje kot žalostno, je mnenja, da je Reagan kot predsednik zasledoval javne politike, ki so bile nepremišljene, kratkovidne in za mnoge celo škodljive (Lazarus v Baptiste in drugi 2005, 31). Pfiffner (2013, 81) pa opozarja, da Reaganovih dosežkov ne moremo slaviti, brez da bi priznali njegove napake in obratno, ne moremo kritizirati njegovih napak, brez da bi priznali njegove dosežke. Njegova zapuščina ni tako bleščeča, kot zatrjujejo njegovi privrženci, ni pa niti tako negativna, kot trdijo njegovi kritiki. D'Souza (1999, 9) pravi, da je, kadar je govora o Reaganovi zapuščini, dovolj preprosta primerjava »prej in potem«. In večina ljudi vidi Reagana kot uspešnega predsednika, ker je svet bil videti boljše, ko je leta 1989 zapuščal mesto predsednika, kot leta 1981, ko ga je prevzemal.

7.1 POLITIČNA ZAPUŠČINA REAGANA

»Zapuščina Ronalda Reagana še naprej živi v ameriški politiki« (Samples 2004, 110). Ebeling meni, da je bil pod Reaganovim vodstvom končno zlomljen začaran krog kolektivism, intervencionalizma in statizma države blaginje, ki je ideološko in politično prevladoval vse od časa New Deala naprej. Dosegel je to, da nihče več ne more reči, da lahko še tako dobronamerni vladi damo v roke neomejeno diskrecijsko pravico za reševanje družbenih problemov. In prav to je trajna in zelo pomembna zapuščina Reaganove revolucije. Ameriške gospodarske politike mu sicer ni uspelo tako dramatično spremeniti, kot si je to želel, vendar mu je uspelo preobraziti filozofske, politične in ekonomske razprave o posamezniku, družbi in vlogi države, kar je po mnenju Ebelinga to, kar ga je naredilo enega najpomembnejših predsednikov ZDA zadnjega časa. »Duh njegovih besed je še enkrat pokazal, da imajo ideje posledice« (Ebeling 2004, 1. julij). Zaradi Reaganove vztrajnosti pri sledenju ciljev in moči njegovih prepričanj skozi osem let njegovega predsedovanja, je bil vsaj del njegovega sporočila slišan. Prišlo je do spremembe v odnosu Američanov do vloge države zaradi spoznanja, da pot do razvoja in blaginje poteka skozi prosti trg in ne skozi državni nadzor (Wallison 2004, 134–135). Reagan je bil namreč velik nasprotnik vseobsegajoče države, ker je menil da birokracija, paternalizem in visoka obdavčitev zmanjšujejo možnosti in iniciative ameriškega ljudstva, da je inovativno, tekmuje in ustvarja boljše življenje zase. Ta skupek idej, ki jih je zasledoval Reagan začasa svoje politične kariere, je postal tako prepoznaven, da je dobil kar svoje ime – reaganizem (Wallison 2004, 13–14).

Mnogi so, kadar ocenjujejo njegovo zapuščino, razprti med dvema dimenzijama njegove osebnosti – ideologom in nastopačem (Gil 2009, 106). Reagan je bil nedvomno nekdo, ki je trdno verjel v svojo ideološko vizijo, veliko bolj kot katerikoli drug predsednik modernega časa. Svoje vizije ni nikoli zavrgel, kljub temu, da se je bil iz pragmatičnih razlogov velikokrat pripravljen pogajati. Nedvomno pa je bil tudi izurjen nastopač, ki je politiko dojemal kot nekakšen podaljšek svoje igralske kariere. Zelo rad je javno nastopal in odziv publike mu je veliko pomenil. Gil vidi preplet omenjenih lastnosti – ideologije in ljubezni do nastopanja kot razlog njegovega uspeha, kar pojasnjuje tako: »Brez ideologije bi bil zgolj nekdo, ki bi bil pripravljen za svojo popularnost narediti vse kar drugi želijo; brez znanja nastopanja bi izpadel kot fanatik brez stika z realnostjo in čuta za ljudi« (Gil 2009, 106–107). Vsi, ne glede na to, ali se z njim strinjajo ali ne, priznavajo, da je imel ogromen vpliv na svet v 80-ih letih prejšnjega stoletja (Alturus Institute 2011b, 8).

Moore (2017) je na vprašanje glede zapuščine Ronalda Reagana odgovoril, da je: »Končanje hladne vojne nedvomno njegov največji dosežek. Zelo blizu temu dosežku se približa končanje gospodarskega propada ZDA in pesimizma začasa Carterjevih let«. Malloch (2017) pa je dejal: »Da bi lahko realno ocenil zapuščino predsednika, more poteči vsaj dvajset let in ko se danes ozrem nazaj na Reaganovo predsedovanje in vidim, kaj vse je dosegel nasproti Sovjetski zvezi, na področju gospodarstva kot tudi na mnogih drugih področjih, menim, da si zasluži, da bi bil njegov obraz vklesan na gori Rushmore. Da, bil je tako pomemben!«.

Vprašanje – ali je Reagan uspel zaradi svojih prepričanj ali navkljub njim? – ostaja neodgovorjeno. Bil je odličen komunikator idej in hkrati zelo praktičen politik, ki je bil zaprisežen k uspehu. Veliko njegovega dela kot guvernerja in predsednika lahko označimo tako za »konservativnega« kot tudi »liberalnega« (Miller Center of Public Affairs, University of Virginia 2017). Ko se ozremo nazaj na Reaganovo predsedovanje vidimo, da so morebiti njegova največja zapuščina lekcije o vodenju. Dokazal je namreč, da je z vodenjem mogoče narediti korak v smeri bolj svobodnega, mirnega in uspešnejšega sveta (Mese III. 1999, december).

Na vprašanje o tem, kaj meni glede svoje zapuščine sam, je Reagan kratko in jedrnato odgovoril: »Po mirni poti je razširil meje svobode v svetu« (Reagan v Noonan 2010, 297).

7.2 STRANKARSKA ZAPUŠČINA REAGANA

Wallison (2004, 13–14) glede Reaganove zapuščino v odnosu do republikanske stranke izpostavlja dva možna razloga za navezanost republikanske stranke na Ronalda Reagana:

- Reagan je zastopal skupek vrednot in idej, s katerimi je pozival Američane, da se vrnejo k osnovnim idealom ustanovnih očetov ubesedenih v deklaraciji;
- Reaganove ideje so uspele preoblikovati republikanizem tako, da so ponovno oživele tradicionalne ameriške vrednote, kot so podpora zasebnega sektorja, zmanjšanje države in birokracije, priložnost za uspeh posameznikov itd. Preoblikovana republikanska stranka je prepričala volivce, da obstaja drug možen pogled na državo in ustvarila zgodovinski preobrat poti, na kateri so bile ZDA.

Reagan je med demokratskimi volivci imel navadno višjo podporo, kot bi jo imeli kateri drug kandidat s podobnimi javnopolitičnimi preferencami. Ta fenomen je dobil ime »reaganovi demokrati«. Mnogi učenjaki so si pri razlagi tega fenomena enotni in verjamejo, da so Reaganovi demokrati produkt njegovega šarma in karizme, glede na to, da so bile skoraj vse Reaganove javnopolitične pozicije konservativne in kot takšne nasprotne temu, kar podpirajo demokrati. Wirthlin na temo Reaganovih demokratov še dodaja, da je pri tem fenomenu pomembno vlogo odigrala tudi Reaganova komunikacija (Wirthlin 2004, 51–52). Po njegovi smrti so začeli demokrati, ki so zgradili svoje kariere na nasprotovanju Reaganu, hvaliti njegov optimizem in patriotizem. Republikanci, ki so se prej žalili nad njegovo zmernostjo začasa predsedovanja, pa so ga povzdignili v svojega heroja (Gil 2009, 118).

Danes je v kongresu več Reaganovih republikancev, kot jih je bila začasa njegovega predsedovanja. Domet njegove zapuščine dosega tudi demokratsko stranko, ki ji je postalo jasno, da se mora, če se želi vrniti na oblast, preoblikovati (Miller Center of Public Affairs, University of Virginia 2017).

7.3 GOSPODARSKA ZAPUŠČINA REAGANA

Niskanen in Moore (1996, 22. oktober) sta v svoji študiji desetih ključnih gospodarskih spremenljivk proučila Reaganovo gospodarsko zapuščino in prišla do zaključka, da jih je bilo osem izmed desetih boljših začasa Reagana kot pred in po njem. Republikanci opisujejo 80.

leta prejšnjega stoletja kot dobo blaginje – obdobje, ko je Amerika ponovno uveljavila svojo gospodarsko in vojaško mogočnost. Demokrati pa po drugi strani prikazujejo predsedstvo Reagana kot obdobje rekordnih proračunskih primanjkljajev, splošnega gospodarskega upada in večanja dohodkovnih razlik med bogatimi in revnimi. Tako leviča kot desnica sta pri ocenjevanju Reaganove gospodarske zapuščine zelo pristranski, prva vse uspehe, kot so zaježitev inflacije in zmanjšanje nezaposlenosti, nikakor ne želi pripisati Reaganovim politikam, medtem ko to ni problem, ko je treba najti krivca za vse neuspehe Reaganove administracije; druga pa v nebo kuje njegove uspehe in za neuspehe, če jih sploh prizna, krivi demokrate v kongresu.

Niskanen in Moore (1996, 22. oktober) sta primerjala rezultate Reaganove gospodarske politike v primerjavi z rezultati njegovega predhodnika in naslednika na primeru sledečih desetih spremenljivk:

- 1) *Gospodarska rast*: letna stopnja rasti realnega bruto domačega proizvoda je med leti 1981 in 1989 v povprečju znašala 3,2 odstotka. Do konca Reaganovega predsedovanja je bilo gospodarstvo tako skoraj za tretjino večje, kot je bilo na začetku njegovega mandata;
- 2) *Gospodarska rast dela zmožnega prebivalstva*: BDP na prebivalca v kategoriji 24–60 let je naraščal v povprečju dvakrat hitreje kot začasa Carterja ali Busha;
- 3) *Povprečni letni dohodek na gospodinjstvo*: začasa Reagana se je dvignil približno za 4000 dolarjev – s 37,868 dolarjev leta 1981 na 42,049 dolarjev leta 1989;
- 4) *Zaposlenost*: med leti 1981 in 1989 je nastalo 17 milijonov novih zaposlitev;
- 5) *Delovne ure*: delovne ure na odraslega med 20–64 leti so naraščale veliko hitreje kot pred ali po Reaganu;
- 6) *Stopnja nezaposlenosti*: ko je Reagan nastopil svoje predsedovanje je bila nezaposlenost 7,6 odstotna in je naraščala do leta 1982, ko je dosegla svoj vrh pri 9,7 odstotkih, nato pa začela postopoma upadati. Ko je Reagan zapustil Belo hišo, je bila stopnja nezaposlenosti 5,5 odstotna;
- 7) *Inflacija*: v dveh letih predsedovanja se je inflacija prepolovila (iz 13,5 odstotkov leta 1980 na 6,2 odstotka leta 1982) in do leta 1989 padla na 4,1 odstotka;
- 8) *Produktivnost*: da bi se lahko dejanske plače povečale, mora najprej narasti produktivnost in pod Reaganom je produktivnost letno naraščala v povprečju za 1,5 odstotka, kar je bilo precej nižje kot v času pred njim, vendar više kot v času za njim;
- 9) *Obrestne mere*: obrestna mera za 30-letno hipoteko je leta 1980 znašala 15 odstotkov in narasla na 18,9 odstotkov do leta 1981, nato pa nadaljnjih šest let upadala in tako leta 1987

znašala 8,2 odstotka. Prav tako se je znižala prvovrstna obrestna mera, in sicer s 14 odstotkov leta 1981 na 7 odstotkov leta 1988;

10) *Varčevanje*: stopnja varčevanja se ni povečala tako, kot so to predvideli zagovorniki ponudbene strani, temveč se je celo znižala s 8 odstotkov na 6,5 odstotkov.

Po drugi strani precej manj impresivna od ekonomske je njegova fiskalna zapuščina. Pod Reaganovim vodstvom je eksplodiral proračunski primanjkljaj – leta 1981 je znašal 101 milijard dolarjev oziroma 2,3 odstotka BDP-ja, leta 1983 je bil najvišji in je dosegel 236 milijard dolarjev oziroma 6,3 odstotka BDP-ja, do konca njegovega drugega mandata leta 1989 pa se je skrčil na 141 milijard dolarjev oziroma 2,9 odstotkov BDP-ja. Podvojil se je tudi državni dolg, in sicer s 1004 milijard leta 1981 na 2028 milijard leta 1989. Prav tako so se povečali izdatki na zvezni ravni (bili so kar 22 odstotkov višji, ko je Reagan končal predsedovanje, v primerjavi, ko ga je nastopil) in izdatki za vojsko (med letom 1981 in 1989 so se podvojili – s 158 milijard dolarjev na 304 milijarde dolarjev). Izdatki za domačo porabo so bili med predsedovanjem Reagana relativno omejeni v primerjavi z drugimi predsedniki, vendar je bilo zmanjšanje izdatkov za domačo porabo občutno manjše, kot bi bilo potrebno za dosego uravnoveženega zveznega proračuna glede na znižanje davkov in obsežno financiranje vojske (Niskanen in Moore 1996, 22. oktober).

8 SKLEP

Moderno predsedništvo lahko pojmuje kot vrsto izzivov političnega vodstva (Burns v Sloan 1996, 795) in skoraj noben predsednik nima vseh potrebnih veščin, s katerimi bi bil kos tem izzivom. Strokovnjaki, ki so proučevali predsednike, so bili do začetka 80-ih let prejšnjega stoletja priča zaporedju neuspešnih predsedstev in posledično delo predsednika označili kot nemogoče. Nato je prišel na oblast Ronald Reagan in jim pokazal, da temu ni nujno tako (Sloan 1996, 795). Uspelo mu je zato, ker je razvil in sledil popolnoma drugačnemu modelu izvajanja predsedniške funkcije – za razliko od katerega koli sodobnega predsednika je vodil z idejami in s konsistentno filozofijo, ki jo je nenehno izražal prek svojih govorov (Wallison 2004, 10).

V magistrskem delu smo se torej ukvarjali s politično potjo in stili vodenja predsednika Ronalda Wilsona Reagana. S pomočjo analiziranih podatkov odgovarjamo na naše raziskovalno vprašanje in tri raziskovalna podvprašanja. Na glavno raziskovalno vprašanje, ki se glasi »*Zakaj Ronald Reagan velja za fenomen v ameriški in svetovni politiki?*« lahko odgovorimo, da zapuščina Ronalda Reagana nedvomno še danes ostaja zapletena stvar. Mnenja o njegovih uspešnih in dosežkih pa tudi neuspešnih ostajajo močno razdeljena in nikakor ni mogoče najti enotnega odgovora. Mnogi menijo, da je Reagan fenomen v ameriški politiki zato, ker je predsedniški funkciji povrnil ugled, Američanom vrnil optimizem ter spoštovanje v svetu in ker so njegove politike vodile do gospodarskega razcveta ZDA. Prav tako mu je v svetovni politiki uspelo uveljaviti močno antikomunistično zunanjo politiko, navsezadnje pa je s svojo vztrajnostjo in neomajnostjo zmagal tudi v hladni vojni. Za mnoge druge je bil zgolj lutka v rokah drugih ali pa prebrisan igralec, katerega politike so imele le malo vsebine, bile škodljive in nepremišljene. Reaganov uspeh gre pripisati skupku dejavnikov, ki so izoblikovali okolje, ki je bilo primerno za njegov političen vzpon od guvernerja Kalifornije do predsednika ZDA. To so recimo: gospodarska, moralna in politična kriza, ki so skupaj tvorile negotovo okolje, ki ga je znal Reagan pravilno izkoristiti in ponuditi alternativno rešitev – za tiste čase še kako potrebno močno vodstvo; izrednega pomena pri tem je bila tudi njegova vizija, ki ji je ostal zvest skozi celotno politično kariero; ter njegova sposobnost komunikacije te vizije volivcem in jih uspešno prepričati, da je prav on to, kar Amerika potrebuje. Mnogi so mnenja, da ne glede na to, ali se z Reaganom oziroma njegovimi javnimi politikami strinjamo ali ne, moramo priznati, da so njegovi dosežki impresivni – bil je dvakratni guverner Kalifornije, dvakratni

predsednik, združil je republikansko stranko, predsedovanje predal svojemu podpredsedniku in postal v očeh Američanov eden izmed najuspešnejših predsednikov ZDA. Morda najpomembnejše od vsega, Američanom je s svojim vzgledom povrnil upanje v boljši jutri. Povzpел se je od revnega sina do hollywoodske zvezde in vse do vodje svobodnega sveta – verjel je v ameriške sanje, jih živel in upanje povrnil mnogim sledečim generacijam.

Na prvo raziskovalno vprašanje o spreminjanju stilov skozi njegovo politično kariero odgovarjamo: v svojo politično kariero je prinesel bogate izkušnja iz igralskih let, kjer se je naučil veščin nastopanja in obnašanja pred kamero; predvsem pa iz časov, ko je bil predsednik igralskega sindikata, kjer je razvil svoje ostro nasprotovanje komunizmu in pridobil pomembne pogajalske izkušnje. V službovanju pri General Electricu je skozi svoje neštete govore postajal vse bolj političen in izurjen v javnem govorništvu, kar je pritegnilo vedno širše množice ljudi. Njegovi govori so postali tako dobri, da je postal govornik za druge politike, dokler se ni sam odločil zaiti v politične vode. Vse to je pomembno vplivalo na njegov stil vodenja začasa guvernersta in kasneje predsedovanja. Skozi svojo politično kariero je bil znan po tem, da je politik, ki izhaja iz lastnih izkušenj. Svojim osnovnim vrednotam in idejam je ostal zvest do konca. Njegove komunikacijske sposobnosti so bile tiste, ki so mu omogočile jasno in prepričljivo izraziti vizijo, s katero so se poistovetile ogromne množice ljudi, s čimer si je Reagan prislužil vzdevek »velik komunikator«. Njegova karizma je poskrbela, da so mu ljudje zaupali, ga spoštovali, občudovali, videli kot vir inspiracije ter mu sledili. Nadalje je za Reagana značilno, da kljub temu, da je bil pri svojih prepričanjih neomajen, je bil hkrati tam, kjer ga je vodilo prepričanje, da je boljše doseči nekaj kot nič, izredno pragmatičen. Bile so stvari in politike, ki so mu bile pomembnejše in jim je posvečal veliko časa, in bile so stvari in politike, za katere pristojnosti se je odločil, da jih v kar največji meri delegira. Delegiranje je morebiti njegov najbolj znan stil vodenja in obenem najbolj kritiziran. Vendar je Reagan ostal zvest načelu, da se v delo, če ni potrebe, ne vmešavaš.

Drugo raziskovalno podvprašanje se je nanašalo na standarde vodenja, ki jih je postavil Reagan. Glede na analizirano, lahko trdimo, da je Reaganova zapuščina še danes tista, ki oblikuje ameriško politiko, kajti Reagan je s svojim vodenjem postal zgled in začrtal smernice, ki predstavljajo vodilo domala vsem političnim vodjam ne glede na njihova politična prepričanja. Američani pa še danes v predsedniških kandidatih iščejo naslednjega Reagana. Pokazal nam je, da je to, kar naredi predsednika uspešnega, njegova vizija, izjemne retorične sposobnosti,

visoko zastavljeni cilji, smisel za humor, optimizem, odločnost, sposobnost sprejemanja težkih odločitev, spoštovanje vseh ljudi in biti vzor drugim. Dal je jasno vedeti, da če želimo v politik i nekaj doseči, je zelo pomembno najti ravnotežje med idejami in realnostjo ter se znati za svoje cilje tudi pogajati, kar je njemu uspelo na način, brez da bi žrtvoval svoja prepričanja. Pomembno je tudi zaupanje vase in druge, se obkrožiti s primernimi ljudmi in delegirati – pustiti sposobnim ljudem proste roke pri opravljanju dela, kljub temu pa se zavedati svoje odgovornosti.

Reagana so skozi celotno življenje nenehno obdajale močne, odločne ženske, s katerimi je delil vrednote, ambicije, ideje itd. Odgovor na naše tretje raziskovalno podvprašanje je torej na dlani. Pomembna pri izoblikovanju Reaganovega karakterja v zgodnjem otroštvu je bila njegova mama Nelle Reagan, ki mu je privzgojila vrednote, po katerih je živel do konca življenja. Izredno pomemben vpliv na politično pot Reagana je imela njegova žena Nancy Reagan, ki je bila znana po tem, da ga je želela obvarovati pred ljudmi, ki bi mu utegnili škodovati ali ga kako drugače izkoriščati. V Beli hiši je imela pomembno vlogo, saj je bila ena tistih, ki so določali, kdo bo sploh imel dostop do predsednika, in Reagan ji je pri tem popolnoma zaupal. Bila je tudi tista, ki mu je zmeraj stala ob strani, ne glede na vse in skrbela za njegovo javno podobo. Politične ideje Ronalda Reagana so bile tiste, ki so ga družile s premierko Združenega kraljestva Margaret Thatcher, za katero lahko rečemo, da je bila najpomembnejša (ženska) figura na njegovi politični poti. Na podlagi političnih in osebnih prepričanj sta Thatcherjeva in Reagan kot vodji svobodnega sveta stkala eno najglobljih političnih prijateljstev v moderni zgodovini.

V zgodovini je le malo takšnih vodij, katerih ime predstavlja to za čemer stojijo – Ronald Reagan je s pojmom reaganizem eden izmed njih (Strock 2014, 23). Ob koncu magistrske ga dela lahko torej zapišemo, da je Reagan začel kot prvi in končal kot zadnji (Noonan 2010). V mnogih vidikih je bil prvi: prvi guverner Kalifornije, prvi igralec, prvi ločenec ter prvi moderni konservativec z resnimi načeli, ki je postal predsednik ZDA. Kljub temu pa je (p)ostal zadnji – vse do danes je zadnji od velikih, ki je imel masovno podporo, in zadnji, ki so ga podpisali tako revni kot bogati.

9 LITERATURA

- 1) Airoldi, Edoardo M., Stephen E. Fienberg in Kiron K. Skinner. 2007. Whose Ideas? Whose Words? Authorship of Ronald Reagan's Radio Addresses. *Political Science and Politics* 40 (3): 501–506.
- 2) Alturus Institute. 2011a. *Ronald Reagan Our Fortieth President*. Dostopno prek: <http://alturasinstitute.com/wp-content/uploads/2016/08/Ronald-Reagan-Level-I.pdf> (10. avgust 2017).
- 3) --- 2011b. *The Legacy of Ronald Reagan*. Dostopno prek: <http://alturasinstitute.com/wp-content/uploads/2016/08/Ronald-Reagan-Level-II.pdf> (10. avgust 2017).
- 4) Andre, Joli. 2004. Reagan's Style: Ten lessons we can learn. *Executive Excellence* 21 (11): 7.
- 5) Bandow, Doug. 2004. Reagan: America's Optimistic Advocate of Freedom. *Cato Institute*, 10. junij. Dostopno prek: <https://www.cato.org/publications/commentary/reagan-americas-optimistic-advocate-freedom> (10. avgust 2017).
- 6) Baptiste, H. Prentice, Heidi Orvosh Kamenski in Christopher J. Kamenski. 2005. American Presidents and Their Attitudes, Beliefs, and Actions Surrounding Education and Multiculturalism. *Multicultural Education* 12 (4): 28–40.
- 7) Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- 8) Bell, Mark R. 2013. Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys* 65 (1): 83–91.
- 9) Bevoc, Louis. 2016. *Leadership Style, Toxic Leadership, Micromanaging, and Organizational Culture: 4 Topics in 1 Book*. ZDA: Createspace Independent Publishing Platform.
- 10) Blondel, Jean. 1987. *Political Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- 11) Bolden, Richard, Jonathan Gosling, Antonio Marturano in Paul Dennison. 2003. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dostopno prek: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y (10. avgust 2017).

- 12) Bradberry, Travis. 2016. Why the best leaders have conviction. *Forbes*, 28. januar. Dostopno prek: <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/06/28/why-the-best-leaders-have-conviction/#71b45a101c8d> (10. avgust 2017).
- 13) Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 14) Burns McGregor, James. 2010. *Leadership*. New York: Open Road Media.
- 15) Cannon, Lou in TIME contributors. 2014. *The Reagan Paradox: The Conservative Icon and Today's GOP*. New York: TIME Books.
- 16) Conger, Jay A. in Rabindra N. Kanungo. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review* 12 (4): 637–647.
- 17) Darwall, Rupert. 2009. The Tories and the GOP: Lessons in Losing. *Hoover Institute*, 3. avgust. Dostopno prek: <http://www.hoover.org/research/tories-and-gop-lessons-losing> (10. avgust 2017).
- 18) Dnevnik. 2004. *Reaganov pečat je v politiki ZDA še zelo živ*, 8. julij. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/85569> (10. avgust 2017).
- 19) Dobson, Alan. 2016. Ronald Reagan's Strategies and Policies: Of Ideology, Pragmatism, Loyalties, and Management Style. *Diplomacy & Statecraft* 27 (4): 746–765.
- 20) D'Souza, Dinesh. 1999. *Ronald Reagan: How an Ordinary Man Became an Extraordinary Leader*. ZDA: Simon & Schuster.
- 21) Ebeling, Richard M. 2004. The Lasting Legacy of the Reagan Revolution. *Foundation for Economic Education*, 1. julij. Dostopno prek: <https://fee.org/articles/the-lasting-legacy-of-the-reagan-revolution/> (10. avgust 2017).
- 22) Edwards III, George C. 2012. *The Strategic President: Persuasion and Opportunity in Presidential Leadership*. New Jersey: Princeton University Press.
- 23) Ferfila, Bogomil. 1994. Vladna (javna) politika v ZDA. *Teorija in praksa* 31 (1–2): 92–101.
- 24) Feulner, Edwin J. 2004. The Legacy of Ronald Reagan. *The Heritage Foundation*, 9. junij. Dostopno prek: <http://www.heritage.org/commentary/the-legacy-ronald-reagan> (10. avgust 2017).
- 25) Fiol, Marlene C., Harris, Drew in Robert House. 1999. Charismatic leadership: strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly* 10 (3): 449–482.

- 26) Fitzgerald, Frances. 2000. *Way Out There in the Blue*. New York: Simon and Schuster.
- 27) Fitzgerald, Sandy in John Bachman. 2012. Albert Mohler: Conviction Is Key to Leadership. *Newsmax Media*, 2. december. Dostopno prek: <http://www.newsmax.com/US/Conviction-leadership-Albert-Mohler/2012/12/02/id/466136/> (15. avgust 2017).
- 28) Frost, John in Karen Frost. 2014. Values Based Leadership. *Industrial and Commercial Training* 46 (3): 124–129.
- 29) Gallup. 2017. Presidential Job Approval Center. *A Gallup Poll Review*. Dostopno prek: http://www.gallup.com/interactives/185273/presidential-job-approval-center.aspx?g_source=WWWV7HP&g_medium=topic&g_campaign=tiles (10. avgust 2017).
- 30) Gil, Troy. 2009. *The Reagan Revolution: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- 31) Gill, Eric. 2016. What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success. *St. Thomas University*, 19. oktober. Dostopno prek: <http://online.stu.edu/laissez-faire-leadership/> (10. avgust 2017).
- 32) Gorun, Hadrian. 2014. A Few Considerations on the Role of the President Ronald Reagan in the Collapse of the Communism and the End of the Cold War. *Sfera Politicii* 178 (2): 16–22.
- 33) Greenstein, Fred I. 2000. The Qualities of Effective Presidents: An Overview from FDR to Bill Clinton. *Presidential Studies Quarterly* 30 (1): 178–185.
- 34) --- 2009. *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Barack Obama*. New Jersey: Princeton University Press.
- 35) Harvey, David. 2007. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- 36) Hayward, Steven F. 2010. The Reagan Legacy in the Age of Obama. *Juanita Voices* 11 (1): 36–48.
- 37) Hecl, Hugh. 2008. The Mixed Legacies of Ronald Reagan. *Presidential Studies Quarterly* 38 (4): 555–574.
- 38) Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

- 39) Holmes, Alison R. 2010. Ronald Reagan: Conviction politics and the transatlantic relationship. *Journal of Transatlantic Studies* 8 (3): 257–267.
- 40) Howell, Jane M. in Boas Shamir. 2005. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences. *Academy of Management Review* 30 (1): 96–112.
- 41) Judge, Timothy A. in Rinald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 755–768.
- 42) Kamarck, Elaine C. 2016. *Why Presidents Fail And How They Can Succeed Again*. Washington D.C.: The Brookings Institute.
- 43) Kay Copeland, Mary. 2014. The Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review. *International Journal of Leadership Studies* 8 (2): 105–135.
- 44) Kelley, Robert. 1988. In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 1. november 1988. Dostopno prek: <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers> (10. avgust 2017).
- 45) Kets de Vries, Manfred. 2004. Putting Leaders on the Couch: A Conversation with Manfred F.R. *Harvard Business Review* 82 (1): 64–71.
- 46) Klein, Katherine J. in Robert J. House. 1995. On Fire: Charismatic Leadership And Levels Of Analysis. *Leadership Quarterly* 6 (2): 183–198.
- 47) Knopf, Jeffrey W. 2004. Did Reagan Win the Cold War? *Strategic Insights* 3 (8): 1–14.
- 48) Kovalchuk, Iaroslav. 2013. Use of retractors and explainers in charismatic rhetoric: the case of four American presidents. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal* 22 (101): 4–22.
- 49) Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- 50) Krieger, Joel. 1986. *Reagan, Thatcher, and the Politics of Decline*. New York: Oxford University Press.
- 51) Lewis, Anthony. 1988. Teflon in the Stars. *The New York Times*, 12. maj. Dostopno prek: <http://www.nytimes.com/1988/05/12/opinion/abroad-at-home-teflon-in-the-stars.html?mcubz=0> (10. avgust 2017).

- 52) Magazzino, Cosimo. 2012. The Economic Policy of Ronald Reagan: Between Supply-Side and Keynesianism. *European Journal of Social Sciences* 27 (3): 319–334.
- 53) Malloch, Theodore R. 2017. *Intervju z avtorico*. London, 23. marec.
- 54) Masciulli, Joseph, Mikhail A. Molchanov in W. Andy Knight. 2009. Political Leadership in Context. V *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, ur. Mikhail A Molchanov, W. Andy Knigh in Joseph Masciulli, 3–27. Farnham: Ashgate Publishing Limited
- 55) McCallum, John S. 2013. Followership: the Other Side of Leadership. Dostopno prek: <http://iveybusinessjournal.com/publication/followership-the-other-side-of-leadership/> (10. avgust 2017).
- 56) Mese III., Edwin. 1999. The Leadership of Ronald Reagan. *Ashbrook Center at Ashland University*, december. Dostopno prek: <http://ashbrook.org/publications/onprin-v7n6-meese/> (10. avgust 2017).
- 57) Mese III., Edwin. 2011. A President of Great Vision and Leadership. *The Heritage Foundation*, 6. februar. Dostopno prek: <http://www.heritage.org/conservatism/commentary/president-great-vision-and-leadership> (10. avgust 2017).
- 58) Mihajlović, Slađana. 2011. *Politično vodenje: za nove generacije*. Nova Gorica: Educa.
- 59) Milkis, Sidney M. in Michael Nelson. 2015. *The American Presidency: Origins and Development, 1776-2014*. ZDA: QC Press.
- 60) Miller Center of Public Affairs, University of Virginia. 2017. *Ronald Reagan: Life After the Presidency*. Dostopno prek: <http://archive.millercenter.org/president/biography/reagan-life-after-the-presidency> (10. avgust 2017).
- 61) Mio, Jeffery Scott, Ronald E. Riggio, Shana Levinb in Renford Reese. 2005. Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly* 16 (2): 287–294.
- 62) Mohler, Albert. 2004. Leadership Lessons from President Ronald W. Reagan. *Albert Mohler*, 11. junij. Dostopno prek: <http://www.albertmohler.com/2004/06/11/leadership-lessons-from-president-ronald-w-reagan/> (10. avgust 2017).
- 63) Moore, John H. 2017. *Intervju z avtorico*. 20. julij.
- 64) Moss Kanter, Rosabeth. 2010. Adding Values to Valuations: Indra Nooyi and Others as Institution-Builders. *Harvard Business Review*, 3. maj. Dostopno prek: <https://hbr.org/2010/05/adding-values-to-valuations-in.html> (10. avgust 2017).

- 65) Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- 66) Neustadt, Richard E. 1991. *Presidential power and the modern presidents: the politics of leadership from Roosevelt to Reagan*. New York: Maxwell Macmillan.
- 67) Newport, Frank, Jeffrey M. Jones in Lydia Saad. 2004. Ronald Reagan From the People's Perspective: *A Gallup Poll Review*, 7. junij. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/poll/11887/ronald-reagan-from-peoples-perspective-gallup-poll-review.aspx> (10. avgust 2017).
- 68) Newport, Frank. 2011. Americans Say Reagan Is the Greatest U.S. President. *A Gallup Poll Review*, 18. februar. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/poll/146183/Americans-Say-Reagan-Greatest-President.aspx> (10. avgust 2017).
- 69) Niskanen, William A. 1988. *Reaganomics: An Insider's Account of the Policies and the People*. New York: Oxford University Press.
- 70) Niskanen, William A. in Stephen Moore. 1996. Supply-Side Tax Cuts and the Truth about the Reagan Economic Record. *Cato Institute*, 22. oktober. Dostopno prek: <https://www.cato.org/publications/policy-analysis/supplyside-tax-cuts-truth-about-reagan-economic-record> (15. julij).
- 71) Noonan, Peggy. 2010. *Ko je kraljeval značaj: zgodba o Ronaldu Reaganu*. Ljubljana: Soleco.
- 72) Nye Jr., Joseph S. 2012. *Soft Power, Hard Power and Leadership*, 27. oktober. Dostopno prek: <https://numerous.files.wordpress.com/2012/04/soft-power-hard-power-and-leadership.pdf> (10. avgust 2017).
- 73) Page, Susan. 2004. Unconventional politician who did it his way. *USA Today*, 7. junij. Dostopno prek: <https://usatoday30.usatoday.com/educate/casestudies/K-12Reagan.pdf> (10. avgust 2017).
- 74) Pardesi, Yasmeeen Yousif in Yousif Pardesi. 2013. Charismatic Leadership: A Critical Analysis. *The Government - Annual Research Journal of Political Science* 2 (1): 71–84.
- 75) Pfiffner, James P. 2013. The Paradox of President Reagan's Leadership. *Presidential Studies Quarterly* 43 (1): 81–100.
- 76) Pika, Joseph A., John Anthony Maltese in Andrew Rudalevige. 2017. *The Politics of the Presidency*. Los Angeles: QC Press.

- 77) Pilditch, David. 2013. Ronald Reagan: Margaret Thatcher was my dearest friend. *Express Newspapers*, 9.april. Dostopno prek: <http://www.express.co.uk/news/uk/390406/Ronald-Reagan-Margaret-Thatcher-was-my-dearest-friend> (10. avgust 2017).
- 78) Reagan, Ronald. 1980. *Presidential Debate in Cleveland*, 28. oktober.
- 79) --- 1985. *Radio Address to the Nation on the Trip to Europe and Mother's Day*, 11. maj.
- 80) --- 1987a. *Address to the Nation on the Iran Arms and Contra Aid Controversy*, 4. marec.
- 81) --- 1987b. *Speech at the Brandenburg Gate*, 12. junij.
- 82) --- 1987c. Transcript of Reagan Address on Foreign and Domestic Issues. *The New York Times*, 13. avgust. Dostopno prek: <http://www.nytimes.com/1987/08/13/world/transcript-of-reagan-address-on-foreign-and-domestic-issues.html?page-wanted=all&mcubz=0> (10. avgust 2017).
- 83) --- 1989. *Farewell Address to the Nation*, 11. januar.
- 84) --- 1990. *An American Life*. New York: Pocket Books.
- 85) Reeves, Richard. 2011. *The Last Campaign: Legacy*. *Bedrosian Center*. Dostopno prek: https://priceschool.usc.edu/files/documents/events/Reeves__Last_Campaign_Legacy_USC_RCS_2011.pdf (10. avgust 2017).
- 86) Rickards, Trudor. 2012. *Dilemmas of Leadership*. New York: Routledge.
- 87) Ronald Reagan Presidential Foundation. 2010. *Ronald Reagan: 100 Years*. New York: Harper Design.
- 88) Rosenbush, James S. 2016. *True Reagan: What Made Ronald Reagan Great and Why It Matters*. New York: Hachette Book Group.
- 89) Rowland, Robert C. 2011. Principle, Pragmatism, and Authenticity in Reagan's Rhetoric. *Bedrosian Center*. Dostopno prek: http://priceschool.usc.edu/files/documents/events/Rowland__Principle_Pragmatism_and_Authenticity_in_Reagans_Rhetoric.pdf (10. avgust 2017).
- 90) Samples, John. 2004. The Rise and Fall of Conservative Reform in the United States: George W. Bush and the Transformation of the Reagan Legacy. *Asia-Pacific Review* 11 (2): 96–114.
- 91) Shogan, Colleen J. 2006. Coolidge And Reagan: the Rhetorical Influence of Silent Cal on the Great Communicator. *Rhetoric & Public Affairs* 9 (2): 215–234.

- 92) Sloan, John W. 1996. Meeting the Leadership Challenges of the Modern Presidency: The Political Skills and Leadership of Ronald Reagan. *Presidential Studies Quarterly* 26 (3): 795–804.
- 93) Spahr, Pamela. 2016. What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. *St. Thomas University Online*, 19. oktober. Dostopno prek: <http://online.stu.edu/charismatic-leadership/> (15. julij 2015).
- 94) Sruck, Vlado. 1995. *Leksikon politike*. Maribor: Obzorja.
- 95) Stockman, David. 1986. *The Triumph Of Politics*. New York: Harper and Row.
- 96) Strock, M. James. 2014. *Reagan on Leadership: Executive Lessons from the Great Communicator*. ZDA: Serve to Lead Press.
- 97) Sykes, Patricia L. 2000. *Presidents And Prime Ministers: Conviction Politics In The Anglo-American Tradition*. Lawrence: University Press of Kansas.
- 98) Tannenbaum, Robert in Warren H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern: Should a manager be democratic or autocratic—or something in between? *Harvard Business Review* 51 (3): 162–180.
- 99) Thatcher, Margaret. 2004. *Statement on the death of President Ronald Reagan*, 5. junij.
- 100) --- 2012. *The Downing Street Years*. London: Harper Press.
- 101) Thompson Jr., William A. P. 2015. Transformative Presidents: A Review of Definitions, Focused on the Reagan Presidency. *International Relations and Diplomacy* 3 (7): 487–495.
- 102) Ullmann, Owen. 2016. First take: Nancy Reagan was a huge influence on her husband's presidency. *USA Today*, 6. marec. Dostopno prek: <https://www.usatoday.com/story/opinion/2016/03/06/first-take-nancy-reagan-huge-influence-her-husbands-presidency/81404898/> (10. avgust 2017).
- 103) USA Today. 2004. *The Legacy of Ronald Wilson Reagan*, 7. junij. Dostopno prek: <https://usatoday30.usatoday.com/educate/casestudies/K-12Reagan.pdf> (10. avgust 2017).
- 104) Wallison, J. Peter. 2004. *Ronald Reagan: The Power of Conviction and the Success of His Presidency*. Oxford: Westview Press.
- 105) Wirthlin, Dick. 2004. *The Greatest Communicator: What Ronald Reagan Taught Me About Politics, Leadership, and Life*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

106) Yukl, Gary. 2004. Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible, Adaptive Leaders. V *Leading in Turbulent Times*, ur. Burke, Ronald J. in Cary L. Cooper, 75–91. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

PRILOGA A

INTERVJU 1

Dr. John H. Moore

Vprašanje: S čem je Ronald Reagan na vas naredil največji vtis?

Odgovor: »Eden izmed mojih najmočnejših vtisov o Ronaldu Reaganu je bil njegov optimizem in veselost, tudi v zelo stresnih situacijah. Funkcijo predsednika je namreč prevzel v zelo težkem času – inflacija je bila visoka, gospodarstvo na splošno v zelo slabem stanju, Američani pa so zrlili v prihodnost brez upanja v oči. Reaganov optimizem in njegova vera v Ameriko ter njegova legendarna sposobnost komuniciranja so vse to spremenili že v prvem letu njegovega predsedovanja. Od pesimizma poznih Carterjevih let nas je njegov optimizem prepričal, da tudi mi gledamo na prihodnosti države z optimizmom. Za mene osebno je bil to eden njegovih največjih dosežkov. Skupaj z njegovim optimizmom in vedrino je zelo pomembno vlogo pri obračanju razpoloženja okoli sebe odigral tudi njegov sijajen smisel za humor. Uporabljal ga je, da bi z njim ljudem izrazil svoje stališče, za odvratanje kritik in za poudarek svojih političnih točk. Ko sem bil v Washingtonu sem ga večkrat slišal govoriti in vedno je uporabil humor, da je ponazoril svoje politične točke.«

Vprašanje: Kakšen je bil Ronald Reagan kot vodja?

Odgovor: »Vedno je spoštoval ljudi, vključno s svojimi političnimi nasprotniki. In tudi tisti, ki mu niso vračali spoštovanja, so to morali priznati. Prav gotovo je njegov spoštljiv odnos delal v njegovo korist pri doseganju politične agende. Na primer njegov odnos s predsednikom predstavniškega doma O'Neillom je odličen primer tega. Čeprav sta si bila na nasprotnih straneh glede številnih političnih vprašanj sta vendarle nekako uspela sodelovati. Ob koncu dneva pa sta se lahko sprostila od pijači ali dveh prav zaradi spoštovanja, ki sta ga gojila drug do drugega. To se nanaša tudi na drugo značilnost, ki jo želim izpostaviti – njegovo sposobnost, da doseže svoje cilje prek kompromisov. Pripravljen je bil sprejeti 80 odstotkov tega, kar je hotel, ker je razumel, da je 80 boljše kot nič. Navkljub pripravljenosti na

sprejemanje kompromisov je zmeraj obdržal svoja načela in tako na primer nikdar ni opustil svoje zavezanosti k ideji svobodne družbe. Kot vodja je bil tudi močan, pogumen in odločen. To je najbolj razvidno iz zgodovine konca hladne vojne – njegovo spopadanje s sovjetskimi voditelji, njegova nepripravljenost sprejeti, to kar so po njegovem bili slabi dogovori; njegovo povečanje porabe sredstev za obrambo (ki je izpostavila šibkost sovjetskega gospodarstva) in vzdrževanje pritiska, dokler komunistični sistem ni propadel. Vse to je zahtevalo izjemno veliko vizije in vztrajnosti. Njegova obravnava gospodarskih razmer na začetku prvega mandata je prav tako pokazala te iste značilnosti. Vedel je, da bo zmanjševanje inflacije pomenilo recesijo in da bo za to kriv on, vendar je bil to pripravljen sprejeti, če je to pomenilo, da bo inflacija odpravljena. Še enkrat: neomajnost, pogum in odločnost. Svoj stil vodenja je začel razvijati že začasa igralske kariere, nato kot predsednik igralskega sindikata, njegovo kariero v GE in ga nadaljeval skozi njegovo guvernerstvo v Kaliforniji. «

Vprašanje: Kako ste si zapomnili Ronalda Reagana?

Odgovor: »Bil je ameriški človek, Midwesterner, ki je odrasel v skromnih okoliščinah, a se je s pomočjo svoje samoiniciativnosti in odločnosti povzpел na sam vrh. Verjel je v ameriške sanje, jih živel in upanje v te sanje povrnil tudi Američanom.«

Vprašanje: Kaj menite, da je največji dosežek Ronalda Reagana?

Odgovor: »Končanje hladne vojne je nedvomno njegov največji dosežek. Zelo blizu temu dosežku se približa končanje gospodarskega propada ZDA in pesimizma začasa Carterjevih let.«

Vprašanje: Kakšen odnos je imel po vašem mnenju Ronald Reagan do žensk?

Odgovor: »Bojim se, da nimam vpogleda v njegov odnos do žensk, razen tega, da je spoštoval vse ljudi enako.«

INTERVJU 2

Dr. Theodore R. Malloch

Vprašanje: Kaj menite o spreminjanju stila vodenja Ronalda Reagana skozi čas?

Odgovor: »Čez čas je vse več in več delegiral. Vendar je dejstvo, da je bil zelo dober delegator in če si dober delegator zna biti tovrsten stil vodenja zelo uspešen, ker da sposobnim ljudem veliko prostora za samouresničevanje. Bil je tudi izredno učinkovit komunikator in to tudi ostal vseskozi do konca politične kariere. Dejansko v 20. stoletju ni bilo nikogar, ki bi bil boljši komunikator, kot je bil Reagan. Deloma menim, da je to posledica hollywoodskih izkušenj, ker je res dobro vedel stvari, kot so kako gledati v kamero, kako se postaviti, kako se premikati itd. in tako izpadel na malih zaslonih naravno, elegantno.«

Vprašanje: Kaj menite o zapuščini Ronalda Reagana?

Odgovor: »Da bi lahko realno ocenil zapuščino predsednika more poteči vsaj dvajset let in ko se danes ozrem nazaj na Reaganovo predsedovanje in vidim, kaj vse je dosegel nasproti Sovjetski zvezi, na področju gospodarstva kot tudi na mnogih drugih področjih, menim, da si zasluži, da bi bil njegov obraz vklesan na gori Rushmore. Da, bil je tako pomemben!«

Vprašanje: Kaj menite o primerjavi stila vodenja Ronalda Reagana s stilom vodenja Donalda Trampa?

Odgovor: »Jasno je, da nobeni dve politični vodji nista identični. Veliko Američanov išče novega Ronalda Reagana podobno kot nekateri Britanci iščejo novo Margaret Thatcher. Ampak vodje, kot sta bila onadva, obstajajo le enkrat in se več ne ponovijo. Med Reaganom in Trumpom obstajajo sicer neke manjše podobnosti, kot sta pogum in samozavest, vendar sta Ronald Reagan in Donald Trump v resnici povsem drugačni osebi. Edina večja podobnost je, da so bili mediji in javnost do Reagana kritični prav tako, kot so do Trampa.«

PRILOGA B

Tabela B.1: Pet obdobjev teorij vodenja po Brymanu

Obdobje	Teorija	Značilnosti
Od 1880 do 1940	Osebne značilnosti	Poudarek na osebnih karakteristikah vodje; vodja je rojen.
Od 1940 do 1960	Stili	Poudarek na dejanjih vodij; vodja je narejen.
Od 1960 od 1980	Kontingenca	Poudarek na vplivu situacijskih dejavnikov na vodenje.
Od 1980 do 1990	Novo vodenje	Poudarek na pomenu notranjih prepričanj in viziji vodje.
Od 2000 naprej	Post-karizmatično in Post-transformacijsko	Poudarek na vse bolj razdeljeni in raznoliki naravi vodenja.

Vir: Bryman v Rickards (2012, 32).

Tabela B.2: Pregled teorij vodenja

Teorije »velikega moža«	Temeljijo na prepričanju, da so vodje izredni posamezniki, ki jim je vodenje prirojeno.
Teorije lastnosti	Ukvarjajo se s človeškimi atributi potrebnimi za vodenje.
Behavioristične teorije	Osredotočene bolj na vodnjina dejanja kot njegove lastnosti.
Situacijsko vodenje	Vodenje vidijo kot specifično, glede na situacijo, v kateri se izvaja. Tako je na primer v določenih situacijah potrebno avtoritativno vodenje, v nekaterih drugih pa participativno
Kontingenčne teorije	Naredijo korak naprej od situacijskih in se osredotočajo na prepoznavanje situacijskih spremenljivk, s pomočjo katerih lahko najustreznejše predvidijo primeren stil vodenja glede na situacijo.
Transakcijske teorije	Poudarek je na pomenu odnosa med vodjo in privrženci, ta odnos temelji na vzajemnih koristih, s pomočjo katerih vodja nagrajuje podrejene za njihovo predanost in lojalnost.
Transformacijske teorije	Osrednji koncept transformacijskega vodenja je vizija o spremembah in implementacija teh sprememb v organizaciji.

Vir: Bolden in drugi (2003, 6).

Tabela B.3: Negativne in ponekod pozitivne, ponekod negativne lastnosti vodij

Univerzalno negativne lastnosti vodij	Ponekod pozitivne, ponekod negativne lastnosti vodij
Diktatorski	Ambiciozen
Nedružaben	Dominanten
Razdražljiv	Eliten
Nesodelujoč	Formalen
Samotar	Individualist
Neizprosen	Intuitiven
Egocentričen	Izmikajoč
	Izzivalen
	Logičen
	Mikromanager
	Neodvisen
	Požrtvovalen
	Previden
	Pripravljen tvegati
	Se izogiba konfliktu
	Sočuten
	Urejen
	Vladar

Vir: Hočevar in drugi (2003, 136).