

¹⁰PASTI MOČI

KATRIEN VAN DEN BROECK

¹⁰PASTI
MOČI
VODNIK ZA PREŽIVETJE
ZA ŽENSKÉ
(IN MOŠKE)
V POLITIKI

Upam, da bom s to knjigo ženskam pomagala preživeti v politiki in se preudarno izogniti najnevarnejšim pastem moči.

Katrien Van den broeck

Knjigi na pot

Vsaka generacija mora na novo premisliti, kaj pomeni voditi – ne po meri tistih, ki so moč vselej imeli, temveč po meri tistih, ki želijo z njo ravnati drugače. Zlasti v času pospešenih sprememb, globalnih izzivov in vse večjega nadzora nad odgovorno in etično uporabo moči v javnem interesu vprašanje ni več, kako moč pridobiti, temveč kako jo uporabljati z integriteto, odpornostjo in jasnim namenom. Kot nekdo, ki se že leta giblje po hodnikih evropskih institucij, se pogovarja z državljankami in državljani ter skuša odločevalke in odločevalce

približati vsakdanjemu življenju, sem pogosto priča tako obljubam politike o vključenosti v družbeno in politično dogajanje kot pastem, ki jo lahko spodkopljejo. Ta knjiga nas vabi k premisleku prav o teh pasteh – o pasteh moči, ki lahko tiho iztirijo tudi najbolj plemenite ambicije.

Vodnik Katrien Van den broeck opozarja, da morajo ženske v politiki še vedno delovati pod strožjimi pravili ter večjimi pritiski, in predstavlja nepogrešljiv pripomoček za vsako, ki se odloči voditi, spregovoriti in ostati



Irena Joveva, poslanka
Evropskega parlamenta

zvesta sebi sredi zahtev javnega življenja. Ko dobiš moč v roke, spoznaš, da je lahko hkrati orodje in preizkus.

Tisto, kar to knjigo resnično loči od drugih, je njena iskrenost. Ne ustavi se pri opisovanju izzivov, temveč ponuja tudi preizkušene strategije – oblikovane na podlagi pogovorov z izkušenimi voditeljicami in voditelji ter potrjene v praksi – kako premagovati najzahtevnejša obdobja. Razkriva prikrite mehanizme, ki lahko omajajo tudi najbolj predane vodje: past osame, ko se poruši zaupanje; past dvoma vase, ki izvira iz nenehnega nadzora; in past kompromisa, ki je nevarno blizu molku. Vsako poglavje nas spodbuja k razmisleku ne le o tem, kako obstati na položaju moči, temveč kako ga spremeniti v prostor integritete, vključevanja in preporoda.

Knjiga je poziv vsaki ženski v politiki – in moškim političnim sopotnikom –, naj spoznajo, da prava moč ne pomeni prevlade, temveč odgovornost. Pomeni ohraniti pristnost v svetu, ki pogosto nagraduje prilagajanje, ter uporabiti svoj položaj za odpiranje vrat drugim. Ob branju teh strani se znova spomnim, da je voditeljstvo dejanje skupnosti. Ko ena ženska preseže pasti moči, s tem ustvari prostor, da lahko naprej stopi druga. Verjamem, da bo ta vodnik navdihnil novo generacijo žensk in moških, da bodo vodili drugače – jasno, sočutno in pogumno – ter pokazali, da moč, kadar izhaja iz pristnega namena, lahko resnično služi skupnemu dobremu. Kot članica gibanja Renew Europe trdno verjamem v enakost in vključenost ter v to, da smo močnejši, ko ima vsaka posameznica ali posameznik – ne glede na spol, ozadje ali prepričanja – možnost aktivno sodelovati pri oblikovanju naše skupne prihodnosti.

Upam, da bosta vsaka bralka in vsak bralec – naj gre za izkušeno odločevalko ali odločevalca ali za novo voditeljico ali voditelja – v teh straneh našla oporo in odločnost. Naj nas ta knjiga navdihne, da se pastem moči zoperstavimo z jasnostjo, ponižnostjo in iskrenim namenom ter še naprej gradimo Evropo, v kateri voditeljstvo odraža enakost in svobodo, za kateri si prizadevamo.

Marta Kos, evropska
komisarka za širitev



Živimo v časih, ko nekateri še vedno menijo, da v politiki ni prostora za nas ženske. Ali da ženske niso za politiko, ker s(m)o preveč čustvene in občutljive. Govorijo nam, da je vodenje svet moških. Da naj bodo naši ženski glasovi tišji, naše ambicije manjše, naša prisotnost v javnem življenju omejena.

Dovolj je teh besed. Besed in dejanj, ki jih slišimo in doživljamo v času retraditionalizacije naše družbe. Ko bi nas mnogi spet radi spravili nazaj za štedilnik in nas zreducirali na nalogo rojevanja otrok.

Svet, vodenje in politika potrebujejo ženske. Če nam ne dajo mesta, si ga moramo izboriti same. Ni enostavno, govorim iz lastnih izkušenj. Mislim, da moramo ženske v politiki velikokrat prestati več kot moški, se bolj dokazovati. Predvsem pa se moramo boriti proti stereotipom in predsodkom, da je bolj kot to, kar povemo, pomembno to, kako izgledamo, kakšno obleko in frizuro imamo.

V politiki sem ponovno pristala leta 2024, ko sem bila trdno prepričana, da se tja ne bom nikoli vrnila. Nekaj preteklih izkušenj, tudi bolečih, me je želelo prepričati, da politika pač ni mesto zame. A sem si upala reči DA in danes imam najboljšo službo na svetu. V politiki, evropski politiki.

Avtorico Katrien sem spoznala marca 2025, ko smo v Bruslju na posebnem dogodku proslavljali izid njene knjige, ki jo, kako lepo, zdaj lahko beremo tudi v slovenščini. Knjigo sem v pripravah na svoj govor prebrala na mah. In se globoko zamislila. Prebral jo je tudi moj mož in mi takoj povedal, na katerih mestih obstajajo nevarnosti zame. Ali mi neposredno rekel: »Vidiš, točno tako narobe delaš.«

Ker sem bila komisarka šele nekaj mesecev, me je presunilo, da delam precej napak, za katere nam je Katrien nastavila rdečo zastavico: da mi je služba pomenila več kot moji najdražji, da sem hotela biti perfekcionistična, da je bil moj urnik preveč poln. Zdelo se mi je, da je na začetku mandata to nekaj povsem normalnega. Morda je, a prav ta knjiga me je opomnila, da si moram zavestno prizadevati za to, da mi služba ne bo najpomembnejša na svetu, da je mogoče stvari izvesti dobro, četudi nisem perfektno pripravljena, in da je dobro, da je v koledarju kdaj tudi kakšna luknja, da lahko popijem kavo s sodelavkami in sodelavci in da se pogovorimo o stvareh, ki niso službene.

Pri knjigi mi je zelo všeč, da Katrien piše iz lastnih izkušenj in na osnovi izkušenj mnogih političark. Sama je bila v politiki, zato je tudi odlična predavateljica in mentorica ženskam, ki so že političarke ali bodo to šele postale. In tako razumem tudi knjigo: da ni namenjena le ženskam, ki so že v politiki, temveč tudi ženskam, ki se na delo v politiki pripravljajo.

Akademija Alliance of Her dela točno to: zavestno pripravljajo ženske, da bodo lahko prevzele pomembna mesta v politiki. Tudi v evropski.

Knjiga me je spodbudila, da po Katrieninem vzoru pripravim načela, ki jih sama priporočam ženskam v politiki. Tako je nastalo naslednjih 10 točk:

1. Razvijajmo odpornost – stojmo pokončno pred izzivi.
2. Prevzemimo odgovornost za svojo moč – nikoli se ne opravičujmo za svoje ambicije.
3. Medsebojno se podpirajmo – ne tekmuймо.
4. Bodimo neomajne – ne pustimo, da nas premaga strah.
5. Nikoli se ne predajmo gotovosti, da je vse, kot je, edino prav.
6. Izobražujmo se – bodimo najpametnejša oseba v prostoru.
7. Naj se sliši naš glas – uporabljajmo ga brez strahu.
8. Vztrajajmo – četudi nam pravijo, da nam ne bo uspelo.
9. Bodimo optimistke – ne bo nam vedno uspelo, a možnosti za uspeh bodo bistveno večje.
10. Dragi moški, od vas pričakujem, da boste tudi vi omogočali preživetje žensk v politiki.

Tam nismo, da bi vas nadomestile – tam smo, da bi vam stale ob strani. A to pomeni, da imate tudi vi svojo nalogo. Če vidite, da je ženska na sestanku prezrta – ne prezrite tega. Če vidite, da je ženska ideja ukradena – spregovorite. Če opazite, da je na odru samo moška družba, to spremenite. Če ste na položaju moči – v politiki, poslovnem svetu ali na kateremkoli vodstvenem položaju –, pripravite stol za žensko. Še bolje, prepustite ji svojega. Ženske ne potrebujemo dovoljenja za vodenje, potrebujemo pa dostop. Bodite moški, ki odpira vrata, ne tisti, ki jih zapira.

Opozarjajte na dvojna merila: ste kdaj opazili, da ko je ženska odločna, jo imenujejo »avtoritarna«, ko pa isto stori moški, je »močan vodja«? Ja, tudi me to opazamo. Ko slišite ta dvojna merila, jih izpodbijajte. Ne dopustite, da seksizem in mizoginija postaneta ozadje, ki ga ignorirate.

Glasujte za ženske. Podpirajte ženske. Verjemite v ženske.

Tako preprosto je. Če želite boljše vodstvo, podprite ženske, ki kandidirajo za javne funkcije.

Če želite pametnejše politike, izvolite več žensk. Če želite močnejšo prihodnost, se borite za enakopravno zastopanost.

Hvala, draga Katrien, da si napisala knjigo, ki je moja zvesta spremljevalka in ki me je spodbudila, da znam pod to, kar počnem v politiki, postaviti tudi vprašaj.

Kazalo vsebine

Predgovor 15

Uvod 19

PRVI KROG PASTI MOČI: LJUDJE 25

Past 1: **Veličastni mehurček** 29

Opozorilni znaki 35

Kako ohranjati stik 38

Past 2: **Gluha ušesa** 40

Opozorilni znaki 44

Kako poslušati 47

Past 3: **Težave v ekipi** 49

Opozorilni znaki 54

Kako se izogniti težavam 58

Konkretni koraki 62

Intervju z **ANNO DONATH** (Madžarska)

64

DRUGI KROG PASTI MOČI:

VI 71

Past 4: **Lenoba** 74

Opozorilni znaki 78

Kako ostati v prednosti 81

Past 5: **Ohromljenost zaradi popolnosti ali negotovosti** 83

Iskanje popolnosti 84

Opozorilni znaki 87

Kako se rešiti 90

Poplava negotovosti 93

Opozorilni znaki 96

Kako se rešiti 98

Konkretni koraki 101

Intervju z **LIESJE SCHREIMACHER** (Nizozemska) 103

TRETJI KROG PASTI MOČI: IGRA 111

Past 6: **Prelepo, da bi bilo res** 115

Opozorilni znaki 118

Kako se odzvati 120

Past 7: **Nenadna smrt** 123

Izdaja v lastnih vrstah 123

Opozorilni znaki 125

Kako se zaščititi 128

Ulov dneva 130

Opozorilni znaki 132

Kako se zaščititi 133

Konkretni koraki 137

Intervju z **MARGRETHE VESTAGER** ^(Danska) 138

ZADNJI KROG PASTI MOČI: PSIHOZA MOČI

145

Past 8: Življenje v laži

150

Opozorilni znaki **157**

Kako se izogniti tej pasti **160**

Past 9: Oklepanje oblasti

162

Opozorilni znaki **165**

Kako se izogniti tej pasti **168**

Past 10: Samouničenje

170

Opozorilni znaki **173**

Kako se izogniti tej pasti **175**

Konkretni koraki **178**

Zaključek **180**

Dodatna literatura **184**

Viri **186**

Zahvale **193**

O organizaciji Alliance of Her **195**

O Evropskem liberalnem forumu **196**

O Združenju ONA VE **197**

Predgovor: Zakaj jaz? Zakaj zdaj?

2 december 2018. Sem na stadionu v Johannesburgu v Južni Afriki, na prvem koncertu dobrodelne organizacije Global Citizen, na katerem nastopajo Beyoncé, Jay-Z, Pharrell Williams, Chris Martin, Trevor Noah, Oprah Winfrey ... in moj šef, belgijski minister za razvojno pomoč Alexander De Croo. Stojim pred odrom in v tresoči se roki držim telefon. Sto tisoč ljudi posluša De Crooja, ki kot soustanovitelj pobude SheDecides in avtor knjige *The Age of Women* govori o pravicah žensk. Množico pozove, naj zakliče: »Ona je enaka.« »Ona je ...« začne, in potem sto tisoč glasov petkrat v en glas: »ENAKA«. Roka me že boli, a ne morem prenehati snemati. Belgija gleda. Naslednji dan mediji poročajo, da je Alexander De Croo z zvezdniškim nastopom pozval k spoštovanju pravic žensk. Cilj dosežen.

Preskok v leto 2022. Še vedno delam za Alexandra De Crooja, ki je zdaj predsednik vlade. Njegovo poslanstvo prizadevanja za večjo enakost spolov sem sprejela kot svoje. Ob koncih tedna na akademiji organizacije Alliance of Her usposabljam ženske, ki želijo uresničiti svoje politične ambicije. Predajam jim petnajst let znanja in izkušenj iz nacionalne in evropske politike. Čeprav je belgijska vlada prva, v kateri je enako število žensk in moških, se izkaže, da ONA še vedno ni enaka. Do decembra 2022 sta morali odstopiti dve ministrici belgijske vlade – brez velikih pojasnil, preprosto potisnjeni proti izhodu. Usoda dveh ministric je visela na nitki. Le ena, Sophie Wilmès, je odšla po lastni volji – da bi skrbela za svojega bolnega moža. Belgijsko vlado so zapustile štiri ženske.

Ženske, ki so zastupile belgijsko vlado v letih 2020–2023



Čeprav so bile na položajih moči, so bile ženske v naši vladi – oziroma so se vsaj tako počutile – pogosto spregledane, prekinjane, podcenjevane, izključene iz odločanja in namenoma puščene v nevednosti. Slišala sem veliko nezadovoljstva in razočaranj, saj sem nekatere ministrice poznala osebno. Kot del premierjeve ekipe sem hkrati poslušala številne negativne ocene, ki so jih večinoma izrekli moški: »Ni dovolj pametna.« »Ne razume.« »Ni sposobna za to nalogo.« »Ne bi se smela ukvarjati s politiko.« Vse to me je spravljalo v dvom o mojem poslanstvu v okviru Alliance of Her. Odlično je, da ženske pridejo na položaje moči – a kaj, če tam ne preživijo? Ali ni vsaka ženska, ki odstopi ali jo odstavijo, dokaz, da je politika še vedno moški svet? Spraševala sem se, kako z udeleženkami akademije Alliance of Her deliti spoznanja o temnih plateg politike. Kar se je začelo kot nekoliko drzna zamisel, se je razvilo v celovito delavnico o desetih pasteh moči. Na tem usposabljanju načelo »pameten mož šteje za dva« preoblikujemo v »ko ženska prepozna opozorilo, se pripravi«, da se udeleženke naučijo, kako se izogniti očitnim pastem moči. Poslanstvo

Alliance of Her se krepi: želimo, da ženske ne le vodijo, uspejo in napredujejo – temveč da v politiki tudi obstanejo.

Delavnica – in posledično tudi knjiga – o desetih pasteh moči temelji na mojih izkušnjah in delu v politiki. Leta 2006 sem svojo pot začela v Evropskem parlamentu kot asistentka poslanca Johana Van Heckeja, leta 2009 pa sem nadaljevala delo v kabinetu Guyja Verhofstadta. Tako Johan kot Guy sta imela dolgoletne izkušnje iz nacionalne politike, oba kot predsednika strank, slednji pa tudi kot predsednik vlade. Evropski parlament sem zapustila leta 2016 in ustanovila lastno podjetje za komuniciranje in digitalni marketing. A politika me je znova potegnila vase – in tako sem zadnjih šest let delala za Alexandra De Crooja.

Ta knjiga ni akademsko delo. Je praktični vodnik, ki razgrinja deset pasti moči, opozorilne znake – rdeče zastavice, ki vam pomagajo, da jih pravočasno prepoznate – in številne načine, kako se rešiti, ko se ujamate vanje. Na koncu vsakega poglavja so predstavljeni ključni koraki, s katerimi lahko preverite, ali je treba ukrepati. Zadnje poglavje, ki govori o opitosti z močjo, ponuja manj možnosti za rešitev in ne vključuje konkretnih korakov, saj na tej točki pogosto ne preostane drugega, kot da se odločite za popolno spremembo v svojem življenju.

Morda vam bodo poglavja v tej knjigi vzbudila odpor. Morda boste želeli ugovarjati ali se ne boste strinjali. Če je tako, vas prosim, da kljub temu nadaljujete z branjem in prenesete nekaj nelagodja. Morda je prav to znak, da vstopate v past, ki je ne želite priznati. Predpogoj, da boste od tega priročnika za preživetje res imeli korist, sta odprt um in občutek odgovornosti. Igranje žrtve ali prelaganje krivde na druge ali na sistem nista rešitev, če želite ohraniti nadzor nad svojo politično usodo.

Uvod

Nimam akademske izobrazbe iz nevroznanosti, vendar je jasno, da pridobitev položaja moči pomeni vstop na minsko polje. To vas bo neizogibno spremenilo – od tega, da boste manj dostopni ali manj všečni, do tega, da vas bo moč moralno pokvarila do te mere, da boste začeli prestopati meje. Moč bo hkrati spremenila tudi način, kako vas obravnava – jo drugi. Za nekatere boste idol, za druge grožnja. Moč bo zameglila vašo presojo, vas zaslepila z lastno pomembnostjo in iz vas izvlekla najslabše. Človek se začne spraševati, ali je sploh mogoče, da bi bila moč nekaj dobrega.

Tistim, ki preučujejo status, vpliv in druge vire hierarhičnih razlik, je jasno, da moč bistveno spremeni človekove psihološke in vedenjske vzorce. Poveča stopnjo abstraktnosti v razmišljanju in vedenju, kar posameznika usmeri predvsem k lastnim ciljem in notranjemu stanju. Poveča odmaknjenost v razmišljanju in vedenju, zaradi česar se vse bolj osredotočate na lastne cilje in notranje stanje.¹ Dogajanje v možganih bi lahko celo v živo spremljali z napravo za funkcijsko magnetno resonanco (fMRI) – v razburkljivi novi vedi, ki ji pravimo nevropolitika.²

V želji, da bi ohranili tisti val dopamina, ki vas preplavi, ko vam množica vzklika ali ko sprejmete prelomen zakon, lahko postanete zasvojeni z ambicijo – nenehno v iskanju naslednjega odmerka potrditve, kot odvisnik od kokaina. Na tej poti pa se počasi oddaljite od čustev, odzivov in pogledov drugih. Osredotočenost nase in na občutek zmagoslavja in uspešnosti lahko privedeta

1 Pamela K. Smith in Adam D. Galinsky, »The Nonconscious Nature of Power: Cues and Consequences«, *Social and Personality Psychology Compass* 4(10) (oktober 2010), 918–938.

2 Matt Qvortrup, *The Political Brain: The Emergence of Neuropolitics* (CEU Press Perspectives, 2024).

do tega, da ne opazite več, kaj se dogaja okoli vas. Osebe na položajih moči pogosto prevzamejo ukazovalen in nadzorujoč slog reševanja konfliktov ter pogosto izgubijo sposobnost odzivanja na druge načine. Raziskave kažejo, da nosilke in nosilci moči pogosto razvijejo težnjo po prevladi – prevzamejo glavno besedo in pogosto jemljejo besedo drugim. V pogajanjih se običajno zatekajo k eni izmed dveh strategij – »vzemi ali pusti« oziroma »vzemi ali trpi« – in izgubijo zmožnost prilagajanja. Moč nadalje zamegli presojo in vodi k pristranskemu ali netočnemu razumevanju položajev, pogosto v lastno korist.³ Še huje. Serija raziskav Kalifornijske univerze v Berkeleyju⁴ je pokazala, da so osebe z močjo bolj nagnjene h kršenju pravil, nespoštovanju zakonov, laganju med pogajanjimi in opravičevanju neetičnega vedenja. Zveni pretirano? Pomislite: v začetku leta 2024 je bila vsaka četrta poslanka oziroma poslanec Evropskega parlamenta vpletena oziroma vpleten v sodne postopke ali škandale – torej je bilo 25 odstotkov aktualnih poslank in poslancev obtoženih kršitev zakonodaje ter neprimerne vedenja, vključno s korupcijo, poneverbo in nadlegovanjem.⁵

Nikoli nisem imela prave moči v obliki političnega mandata, vendar se še dobro spominjam, da so mi po prenehanju funkcije vodenja urada predsednika liberalne skupine v Evropskem parlamentu prijateljice in prijatelji ter sodelavke in sodelavci priznali, da jim v tistem času preprosto nisem bila všeč – takšna, kot sem bila. Odleglo jim je, ko nisem več zasedala tako pomembnega položaja. Nekateri so rekli, da sem postala ostra in neprizanesljiva, drugi pa so mi očitali, da sem se oddaljila in preveč osredotočila na delo. Čeprav je bila moja moč omejena, me je kljub temu zaneslo.

Ženske v središču

Pasti v tej knjigi so ponazorjene s primeri tako moških kot žensk iz evropske politike in širše. K sodelovanju, deljenju izkušenj in razmislekov o

³ Robert Ferguson in Peter T. Coleman, *Making Conflict Work: Harnessing the Power of Disagreement* (Piatkus, 2014).

⁴ Dacher Keltner, *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (Penguin, 2017).

⁵ Anne Michel in Vincent Nouvet, »One in Four MEPs Is Implicated in Judicial Cases or Scandals«, *Le Monde*, 2. februar 2024.

teh pasteh, sem povabila tudi političarke iz mreže Alliance of Her. Moj namen tu ni, da bi dokazovala, da ženske pogosteje delajo napake ali da niso primerne za politiko. Nasprotno – v te pasti se ujamejo tako moški kot ženske. Obstajata pa dva razloga, zakaj je zanimivo prisluhniti prav tem ženskam. Prvi je ta, da s tem prihodnjim političarkam ponudimo vzornice, ki jih tako zelo pogrešajo. Politične vede in novinarstvo so namreč še vedno močno osredotočeni na moške. Če Google prosite za sliko politika, bodo prvi rezultati moški. Drugi razlog pa je, da smo ženske običajno veliko bolj sposobne samorefleksije, bolj se zavedamo svojega vedenja in smo sposobne prepoznati svojo odgovornost. Brez težav priznamo napake – pogosto še preveč. Zaradi tega so pričevanja teh žensk dragocena za razumevanje, zakaj političarke in politiki padajo v te pasti. In če pogledamo z bolj pozitivne plati: njihovi primeri ponujajo vpogled v korake in ukrepe, s katerimi so preprečile, da bi se pogreznile še globlje, ali v načine, kako so stvari obrnile na bolje. Nobeden od primerov ni namenjen obsojanju, izpostavljanju ali sramotenju kogarkoli. Mehanizmi spoprijemanja, ki jih posameznik razvije na položaju moči, morda niso vedno pravi, so pa človeški.

Politika je zahtevna – za moške, še posebej pa za ženske. Ženske na položajih moči še vedno nimajo enakega statusa kot moški. Še vedno so kot redke ptice za isto mizo. Iskati ženske na fotografijah srečanj evropskih političnih voditeljev je kot iskati Wallyja v slikanici.⁶ Po podatkih Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) bo pri sedanjem tempu za zaprtje politične vrzeli med spoloma potrebnih še 169 let.⁷ Je to zato, ker so ženske slabe v politiki? Ravno nasprotno – po oceni Londonske šole za ekonomijo in politične vede so člani švedskega parlamenta, tako moški kot ženske, po uvedbi kvot dosegali boljše rezultate, saj so se ženske bolj potrudile in s svojim zgledom navdihnile nekatere povprečne moške, da so storili enako.⁸

6 »Kje je Wally« je britanska serija otroških knjig, ki jih je ustvaril angleški ilustrator Martin Handford. Otroci morajo na vsaki strani med množico likov najti mladeniča po imenu Wally (v ZDA Waldo) in njegove prijatelje.

7 World Economic Forum, »Global Gender Gap Report 2024«, 11. junij 2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>.

8 »Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man«, blog London School of Economics, 2017, <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2017/04/05/gender-quotas-and-the-crisis-of-the-mediocre-man/>.

Je tako zato, ker ženske niso dovolj vzdržljive za politiko? V zadnjih letih smo bili priča številnim odhodom žensk iz politike, med njimi Sigrid Kaag, Nicole Sturgeon in Jacinde Ardern. Vse so spregovorile o zahtevnosti političnega življenja in nenehnih napadih, ki so jih doživljale kot ženske – tako fizičnih kot psihičnih. Kako vzdržljive oziroma močne morajo pravzaprav biti ženske? Britansko poslanko Jo Cox so leta 2016 ustrelili na ulici v Veliki Britaniji, švedsko zunanjo ministrico Anno Lindh so leta 2003 zabodli med nakupovanjem v Stockholmu, dansko premierko Mette Frederiksen pa je lani moški napadel v središču Københavna.

Med iskanjem odgovorov sem naletela na dva dejavnika, ki ženskam otežujeta uspeh in preživetje v politiki. Prvi je seveda spolna pristranskost – dejstvo, da večina moških in tudi večina žensk ne mara žensk na položajih moči. Če mislite, da pretiravam, priporočam branje knjige M. A. Sieghart *The Authority Gap*. Gre za resničen in natančen, a precej mračen prikaz, podprt z znanstvenimi raziskavami, ki razkriva, zakaj je ženska na vodstvenem položaju še vedno obravnavana kot manj strokovna, manj sposobna za vodenje in manj vplivna kot moški v enaki vlogi.⁹ Tudi ko ženske pridejo na položaj moči, pristranskost do njih ostaja živa in trdovratna ter jim še dodatno otežuje delo. Ženske ne začnejo z ničle – začnejo pri minus pet.

Vrzel v prisotnosti žensk – in s tem tudi v njihovem statusu – ima še eno posledico: za ženske je letvica postavljena više kot za moške. Obsežna raziskava raziskovalcev z Georgijske državne univerze, ki je primerjala ženske in moške voditelje v osemnajstih latinskoameriških in vzhodnoazijskih demokracijah, je pokazala, da voditeljice v povprečju prevzamejo položaj z manjšim začetnim zaupanjem kot voditelji, njihova podpora pa tudi hitreje upada. Glavni avtor raziskave, Ryan E. Carlin, je ugotovil, da so predsednice praviloma manj priljubljene in da jih javnost ocenjuje strože kot njihove moške kolege.¹⁰ To je nedvomno povezano s statusom žensk v politiki. Po besedah profesorja Adama Galinskega je status tesno povezan z razponom družbeno sprejemljivega vedenja. Če imaš v nekem

⁹ Mary Ann Sieghart, *The Authority Gap: Why Women Are Still Taken Less Seriously than Men, and What We Can Do About It* (Doubleday, 2021).

¹⁰ Ryan E. Carlin, Miguel Carreras in Gregory J. Love, »Presidents' Sex and Popularity: Baselines, Dynamics and Policy Performance«, *British Journal of Political Science* 50(4) (2019).

okolju visok status, si lahko privoščiš marsikaj. Če je tvoj status nižji, se ta prostor hitro zoži. Ženske v politiki še vedno nimajo enakega statusa kot moški – enako velja za političarke in politike iz rasnih in etničnih manjšin. Če v imenu boljše ponazoritve nekoliko pretiravam: politik lahko krši pravila in svojo kariero nadaljuje s preprostim opravičilom, medtem ko se bo političarko tedne vlačilo po blatu in trajno označilo za osebo, ki ji javnost ne more več zaupati. Ženske imajo zelo malo manevrskega prostora za napake in morajo na položajih moči slediti skoraj popolni poti. Če tega ne storijo, jih bodo mediji in politični nasprotniki raztrgali.

Nekatere pasti moči imajo tudi spolno razsežnost. Povezane so s tem, kako moški in ženske vstopajo v odnose, med seboj delujejo, kaj družba pričakuje od obeh spolov, kako vzgajamo dečke in deklice in podobno. Zakaj se nisem poglobila in poiskala odgovorov, kako se spopasti s temi temeljnimi mehanizmi in predsodki, ki ustvarjajo neenakost? Odgovor je pragmatičen. Predsodki, stereotipi, kulturni vzorci in izobraževalni sistemi presegajo vpliv te knjige. Feministke in aktivistke se z njimi borijo že desetletja, če ne stoletja, a spremembe so težke. Kar pa lahko spremenimo, so naša lastna vedenja in odnosi.¹¹ Zato se ta knjiga osredotoča na to, kaj lahko prihodnje političarke storijo za preživetje v politiki, kako lahko prevzamejo nadzor nad svojo kariero ter prepoznajo pasti moči in se nanje ustrezno odzovejo. Kajti le z vplivom, avtoriteto in glasom v odločevalskih procesih lahko spremenijo temeljne mehanizme neenakosti. Le če bodo vztrajale in obstale, bodo lahko postale del sistemskih sprememb ter vzornice, ki jih potrebujemo za boj proti stereotipom in spolni pristranskosti na strukturni ravni.

Najprej varnost

Le redki posvetijo pozornost stevardesi ali stevardu, ko pred vzletom pojasnjuje varnostna navodila – večina meni, da bodo ta navodila podana, ko in če bodo med letom res potrebna. V politiki pa ni stevardes ali stevardov, ni varnostnih navodil in ni zagotovila, da vas bo kdo vodil na varno ali

¹¹ Sally Helgesen in Marshall Goldsmith, *How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job* (Hachette Books, 2018).

vam pomagal, ko postane težko. Nasprotno – ko se stolček začne tresti, bodo mnogi z veseljem dodali še en potisk navzdol, v prepad. Položajev moči je namreč omejeno število – vaš odhod pomeni priložnost za nekoga drugega, da stopi na oder in zablesti. Tudi primerjanje z drugimi vam lahko bolj škodi kot koristi, kajti, bodimo iskreni, mnogi v politiki so se že davno odpovedali temu, da bi bili poštene osebe z integriteto. Živ dokaz za to je bil republikanski predsedniški kandidat na ameriških volitvah leta 2024, ki se je spopadal z vrsto obtožb za kazniva dejanja, od katerih bi ga nekatera lahko privedla celo v zapor.

Ko se odpravljate na politično pot, je zato smiselno preveriti varnostna navodila – torej pozorno prisluhniti zgodbam tistih, ki so to pot prehodili pred vami. Vredno se je učiti iz napak drugih, da jih ne bi ponavljali. Seveda je pasti več kot deset, a teh deset je najbolj očitnih. Če odprete politično rubriko v časopisu, boste našli primere vsake izmed njih. Teh deset pasti je dober začetek za vse, ki želijo v politiki (voditi, uspeti, napredovati in) preživeti. Zavedanje teh nevarnosti lahko prihodnjim političarkam in politikom pomaga, da ostanejo »na varnem« med letom – ali da najdejo izhod, kadar je to potrebno.

Za vsako opisano past v tej knjigi boste našli seznam opozorilnih znakov. Ti so lahko zgodnja opozorila – znamenja, da stopate na napačno pot. Na koncu vsakega poglavja boste našli tudi praktične načine, kako se tem pastem izogniti ali, če je že prepozno, kako ponovno prevzeti nadzor nad svojo politično usodo. Ti nasveti so lahko vaša rešilna bilka, saj lahko prav vsaka od teh desetih pasti postane razlog, da se vaša politična kariera konča. Vaša kariera se morda ne bo končala nenadoma in dramatično, kot nenadna smrt,¹² vendar se lahko prav v teh desetih pasteh skriva razlog, da počasi izgubljate svoj politični kapital.

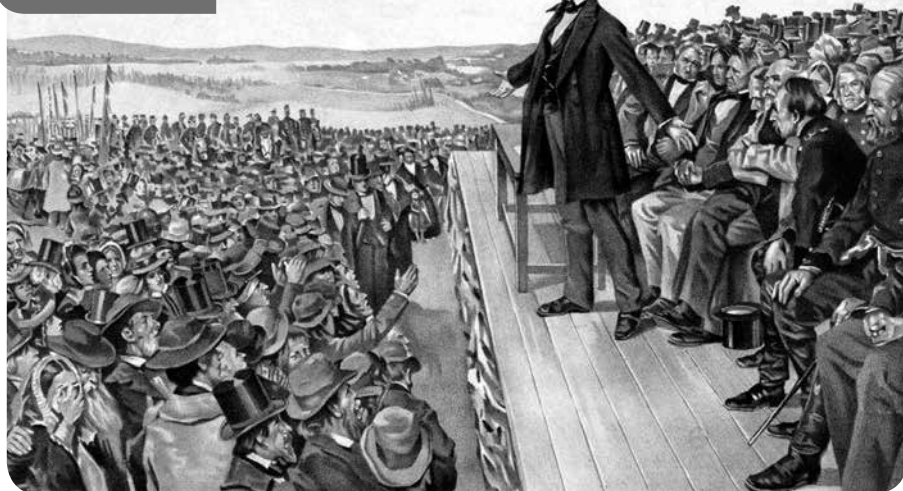
Zato poskrbite, da imate varnostni pas dobro pripet – vožnja bo razburljiva.

¹² Izraza »nenadna smrt« ne razumite dobesedno. Nanaša se na nenaden konec politične kariere ali na nepričakovano izgubo položaja moči.

PRVI KROG
PASTI MOČI:

LJUDJE

Abraham Lincoln med svojim znamenitim Gettysburškim nagovorom leta 1863. Grangerjeva zbirka, New York.



Ko je Abraham Lincoln popoldne 19. novembra 1863 želel izkazati čast vojakom, ki so žrtvovali svoja življenja v boju proti vojski konfederacijskih držav v bitki pri Gettysburgu, je dejal, da so umrli zato, »da vladavina ljudstva, v imenu ljudstva in za ljudstvo ne bi izginila z obličja zemlje«.¹³

Čeprav se zdi logično, da bi morale političarke in politiki vladati za ljudstvo, za ljudi, so prav »ljudje« – tisti, ki so jih volili, podpirali in jim omogočili pot do oblasti – pogosto prvi, na katere političarke in politiki pozabijo. Namesto da bi ostali povezani in se vračali k »tem ljudem«, se začnejo ukvarjati sami s sabo, s »politiko kot takšno« ali – v najslabšem primeru – s svojim golim obstankom v politiki. Namesto da bi ostali v stiku, stik izgubijo. Namesto da bi jih vodile potrebe ljudi, nadaljujejo pot brez njih – v lastno škodo in v škodo trajanja svoje politične kariere.

¹³ Predsednik ZDA Abraham Lincoln, Gettysburški nagovor (19. november 1863).

Družbe nikakor ne želim umetno deliti na elito in ljudstvo, navadne ljudi. Danes se beseda »ljudje« pogosto zlorablja ali uporablja za zavajanje volivcev. Skrajni politiki in populist trdijo, da vedo, kaj želi »ljudstvo«, medtem ko so njihovi nasprotniki, »elita«, po njihovem mnenju preveč oddaljeni od »pravih ljudi«. V tem prvem sklopu pasti je treba pojem »ljudje« razumeti zelo konkretno: to so vaši prijatelji, vaša družina, vaši znanci, ljudje, ki so vas podpirali od prvega dne, tisti, ki vas podpirajo danes, vaši zavezniki, vaše sodelavke in sodelavci, ekipa vaše volilne kampanje, vaše strankarske kolegice in kolegi, vaše volivke in volivci – in v veliki meri tudi ljudje, podobni vam: ženske (ali moški), matere (ali očetje), sestre (ali bratje).

1

Veličastni mehurček

PAST

Slonokoščeni stolp kot varen prostor

Pogosto slišimo, da so političarke in politiki zaprti v svojem slonokoščnem stolpu. Ta slonokoščeni stolp je od nekdaj zgolj prispevka. Zgodovinsko gledano tak stolp nikoli ni obstajal – niti v svetopisemskih časih ne –, saj je bila slonovina tako dragocena, da so jo uporabljali le za majhne svete predmete ali kvečjemu za kipe.¹⁴

Ironija tega izraza je, da so vladne stavbe pogosto dobesedno stolpi. Pomislite na stavbo Berlaymont v Bruslju, kjer domuje Evropska komisija, ali na stavbo Evropskega parlamenta v Strasbourgu. To so visoke zgradbe, v katere ne morete vstopiti brez ustrezne identifikacijske kartice ali strogih varnostnih pregledov. Po več kot desetletju dela v teh »slonokoščnih stolpih«¹⁴ popolnoma razumem, zakaj jih imajo politiki tako radi. So udobni, čisti in varni, na voljo so dobra restavracija ter vse potrebne storitve



Slonokoščeni stolp,
avtorica Eva Strauss

¹⁴ Steven Shapin, »The Ivory Tower: The History of a Figure of Speech and Its Cultural Uses«, *British Journal for the History of Science* 45(1) (marec 2012), 1–27, https://scholar.harvard.edu/files/shapin/files/shapin_ivory_tower_bjhs.pdf.



– od telovadnice do bankomata. Ker se ves čas nekaj dogaja in je prisoten adrenalin, imate občutek, da ste »v središču dogajanja«, za razliko od zunanjega sveta – med »ljudmi«. Rdeče preproge, vljudno osebje, oblečeno kot pingvini, in stalna medijska pozornost prebivalcem teh stolpov dajejo občutek pomembnosti. In tisti zunaj ... no, tega preprosto ne razumejo. Ko sem začela delati za Guyja Verhofstadta v Evropskem parlamentu, potem ko je bil skoraj deset let belgijski premier, me je presenetilo, kako se je izogibal ljudem. Ščasoma sem razumela, zakaj. Ko ste enkrat političarka ali politik, postanete javna lastnina. Vsakdo ima občutek, da ima pravico, da vam nekaj reče ali vas nekaj vpraša. Meni najljubša prošnja: »Na zadnjih volitvah sem glasoval za vas – bi lahko pogledali sinov življenjepisa in ga vzeli v službo?« Popolnoma človeško je, da se začnete umikati, ko te ljudje neprestano ogovarjajo – pogosto v neprimernih trenutkih in z najbolj vsiljivimi vprašanji. Takrat je udobneje jesti v parlamentarni restavraciji kot pa prečkati cesto in tvegati, da vas ustavi naključni mimoidoči/volivka ali volivec. Kot potrjuje udeleženka programa Alliance of Her Annely Akkermann (Estonija), nekdanja finančna ministrica in zdaj poslanka: »Imaš občutek, da vsi od tebe nekaj hočejo. In to je precej naporno.«

Poleg tega znajo biti ljudje precej nesramni. Ko vstopite v politiko, so do tebe sprva večinoma prijazni. Ste svež obraz, morda sprememba, po kateri so hrepeneli. A ko ste nekaj časa na položaju moči in morate sprejeti nekaj spornih odločitev, pogovori hitro postanejo neprijetni. Političarke in politiki nimajo le manj časa, da bi trkali na vrata svojih volivcev – pogosto jim začne primanjkovati tudi poguma. Brati kritike na družbenem omrežju X ali v medijih je eno, poslušati pritožbe in nezadovoljstvo ljudi v živo pa nekaj popolnoma drugega. In ne pozabimo – v zadnjih letih smo bili priča tudi nasilnim napadom na političarke in politike, na primer v Nemčiji, na Slovaškem in na Danskem. Razlogov, da se skriješ v svoj stolp, je torej več kot dovolj.

Kadar se vozim v Bruselj, pogosto opazim političarke in politike, ki se na vlaku skrivajo, zaviti v šale, in skušajo ostati neopaženi ter imeti mir pred vprašanji. To se mi vedno zdi nekoliko nenavadno, saj bi lahko z nekaj besedami ali pogovorom tam in takrat pridobili tudi kakšno volivko ali volivca. A hkrati je to povsem človeško. Tudi sama imam na vlaku rada mir. Poleg tega niso vsi v politiki ekstrovertirani ali navdušeni nad pogovorom

z vsakomer, kjerkoli in kadarkoli. Za nekatere je socialna interakcija nekaj popolnoma naravnega, za druge pa velik izziv.

Poslanka Evropskega parlamenta in udeleženka programa Alliance of Her Svenja Hahn (Nemčija) je na našem izobraževanju priznala, da ji je včasih nelagodno, ko gre v trgovino, saj ne more priti do blagajne, ne da bi jo ljudje, ki jih sploh ne pozna, zasuli z vprašanji. Biti javna osebnost pomeni tudi, da vas ljudje fotografirajo in objavljajo slike na spletu – tako lahko vaša fotografija iz trgovine v pižami v hipu postane viralna. Ta občutek, da te ves čas opazujejo, lahko privede celo do tega, da bi kupovanje kruha najraje prepustil komu drugemu. Ironično pa je prav ta samoizolacija političark in politikov pogosto v ostrem nasprotju z njihovo javno podobo in grajenjem prepoznavnosti. Politicarke in politiki in njihove svetovalke in svetovalci za odnose z javnostmi namreč obožujejo fotografije, posnete med množico, saj te ustvarjajo vtis, da so odprti, dostopni in blizu ljudem.

Rokovanje, pozdravljanje množice in pošiljanje poljubov – najpogosteje otrokom ali uradnikom nižjega ranga, ki sestavljajo takšne sprejemne



vrste – so pogosto skrbno režirani prizori, saj raven varnosti in protokol, ki ju zahtevajo tovrstni visoki gostje, skorajda ne dopuščata spontanih srečanj.

Kar lepo na (spletno) tržnico

Čeprav razumem, da utegne biti slonokoščeni stolp varen prostor, lahko skrivanje v politiki hitro postane problematično. Umikanje in izogibanje ljudem ali volivkam in volivcem se lahko hitro spremenita v prvo past – še posebej v času, ko populisti aktivno izkoriščajo predstavo o tem, da je »elita« preveč oddaljena od »ljudstva«.

Zakaj je izolacija problematična? Ali ne pripomore k temu, da se laže zbereš in odmakneš od vseh zunanjih vplivov in nenehnega vrveža? Mar politika ni že sama po sebi štiriindvajseturno delo, sedem dni na teden? Kdaj naj potem sploh srečuješ vse te ljudi?

Najprej je treba vedeti, da je politika svet zase. Če iz njega ne pobegnete dovolj pogosto, začnete v njem živeti še bolj kot v resničnem svetu. Začnete verjeti, da je vse, kar počnete, pomembnejše od vsega drugega, in da vse državljanke in državljani natančno vedo, kaj se dogaja v politiki, ter da so – tako kot vi – prepričani, da je to najpomembnejša stvar na svetu. Žalostna resnica pa je, da večina ljudi politike sploh ne spremlja. Politika je tema, o kateri se pritožujejo, jezijo ali razburjajo – a večinoma le v času volitev ali ob večjih škandalih. Za večino ljudi je politika nekaj oddaljenega. V udobju za stenami političnih stolpov lahko politiki hitro pozabijo na to neprijetno dejstvo. To je tudi prvo spoznanje, ko stopite iz političnega mehurčka. Življenje teče naprej. Politika na življenje ljudi sploh ne vpliva tako zelo. Ljudje raje berejo športne novice ali zgodbe o ljudeh kot pa članke o zadnjem zakonu, ki ga je sprejel nacionalni parlament. Zato je za političarke in politike ključno, da kdaj stopijo iz pisarn in se pogovarjajo z ljudmi zunaj politike – da ohranijo zdrav razum, bistro glavo in stik z resničnim svetom.

To ni pomembno le za vas. Gre za ljudi – tiste, ki so svojo usodo in zaupanje položili v vaše roke. Zanje je dostopnost ključna. Če volivke in volivci ali vaše podpornice in podporniki nimajo možnosti, da vam zastavijo

vprašanje ali stopijo z vami v stik, postanete zanje neka tuja oseba – ali, še huje, duh – nekdo, ki je zelo oddaljen in ki zagotovo ne more skrbeti za njihove potrebe in koristi. Če želite uspeti in obstati v politiki, morate imeti pristno željo ostati blizu ljudem, srečevati svoje volivke in volivce ter se z njimi pogovarjati. Navsezadnje so vam oni dali moč, da spreminjate njihova življenja – ne svojega. Oni bodo odločili na naslednjih volitvah. Njihova mnenja se bodo odražala v anketah o zaupanju volivk in volivcev. Nizozemski pregovor pravi: »Zaupanje pride peš, odide pa na konju.« Zaupanje nastaja počasi, a se lahko hitro izgubi. Takoj ko vas začnejo dojemati kot eno od tistih oseb v politiki, ki se pojavijo samo v času volitev, boste izgubili njihovo zaupanje – in verjetno tudi njihov glas, ki ga bodo namenili nekomu, ki se zares potrudi.

Družbena omrežja se na prvi pogled zdijo odličen način, da političarke in politiki ostanejo blizu svojim volivkam in volivcem, hkrati pa tudi varno skriti v svojih stolpih. Z neposrednimi pogovori v živo, vprašanji in odgovori, zasebnimi sporočili ter vsebinami v živo imajo volivke in volivci občutek, da se vas lahko skoraj dotaknejo. Sama sem prepričana zagovornica aktivne uporabe družbenih omrežij v politiki, vendar ima tudi ta svoje meje. Za učinkovit nastop je treba vložiti veliko časa in denarja, poleg tega pa ne gre precenjevati teže »všečka«. Osebno srečanje bo vedno pustilo globlji in trajnejši vtis kot spletna interakcija. Ni malo političark in politikov, ki imajo milijone sledilcev in množico všečkov, a na volitvah ne zmagajo ali pa niso ponovno izvoljeni.

Kaj pa ženske?

Ženske pogosto naredijo napako, da precenijo pomen strokovnosti.¹⁵ Nobena ženska noče, da bi jo imeli za »tisto neumno«. Zato se mnoge v prvih mesecih mandata zaprejo v svojo pisarno in »študirajo«. Če bi dobila sto evrov za vsako ministrico, ki je na začetku mandata napovedala, da bo najprej temeljito preučila svoj resor, bi si lahko privoščila sproščene

¹⁵ Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*.

počitnice na Bahamih. V resnici jo to obdobje »študija« prikrajša za najdragocenejšo priložnost v prvih mesecih na položaju – da se poveže z deležniki, posveti oblikovanju močne ekipe, pridobi podporo strokovne javnosti in ostane v stiku z volivkami in volivci.

Prvih šest mesecev je ključno obdobje. Seveda bi bilo škodljivo, če ministrica za obrambo na začetku mandata ne bi vedela ničesar o pripravljenosti nacionalne vojske ali o ključnih vprašanjih, ki so pred njo v njenem mandatu, vendar moč presega strokovnost. Gre tudi za avtoriteto, karizmo in sposobnost sprejemanja odločitev na podlagi strokovnih priporočil. Če ste bili torej pravkar imenovani za ministrico za okolje in ste si nameravali za pet tednov popolnoma izprazniti urnik, da bi preučili evropsko zakonodajo, prosim, premislite še enkrat. Raje povabite strokovnjakinje in strokovnjake, aktivistke in aktiviste, lokalne predstavnice in predstavnike ter celo nasprotnice in nasprotnike in se z njimi pogovorite o najnужnejših nacionalnih prednostnih nalogah. Poslušanje je v politiki čarobni prah.



Opozorilni znaki

- **Izguba stika z bližnjimi.** Prijatelji in družina so vaše največje bogastvo – v življenju in v politiki. Zakaj? Ker običajno ne živijo v političnem mehurčku in vam znajo povedati, kdaj je čas, da popustite, občasno zadihate in se umirate. Z njihovo pomočjo lahko stvari vidite iz druge, manj politične perspektive. Mnogi politiki priznavajo, da jih prav družina varuje pred prevzetnostjo. Kot je dejal Alexander De Croo: »Moja žena in otroci pravijo, da sem postal bolj neizprosni. To sovražim, a dobro je, da mi nastavljajo ogledalo.«¹⁶ Vredno si je vzeti čas in nameniti pozornost tudi »običajnim ljudem« – tistim, ki niso del političnega sistema – ter v svojem življenju ohranjati povsem preproste stvari, kot so družinska srečanja, vožnja otrok v šolo ali mesečno kosilo z najboljšimi prijateljicami in prijatelji. Vaši svetovalci nad tem morda ne bodo navdušeni. Raje bi vas videli na odru pred množico poslovnježev. A prav čas, preživet z družino in prijatelji, je tisti zdravi, nepolitični stik, ki ga potrebujete, da ostanete z nogami na tleh in ne izgubite stika s sabo. Žal boste med opravljanjem funkcije verjetno veliko manj v stiku s svojimi bližnjimi – kot je priznala nekdanja belgijska ministrica za razvojno sodelovanje Meryame Kitir, ki je po napornem obdobju odstopila s položaja. »Spoznaš, kdo so tvoji pravi prijatelji – tisti, ki

¹⁶ Raf Liekens, »Het politiek jaaroverzicht van Alexander De Croo«, *Humo*, 18. december 2023.

jih najbolj zanemarljiv, ko si v politiki, so tisti, ki se ponovno pojavijo, ko iz nje izstopiš.»¹⁷

- **Izogibanje svoji skupnosti** je drugi opozorilni znak – na primer ko se po kruh odpeljete v sosednje mesto ali ne hodite več v svojo najljubšo kavarno. Vsa politika je lokalna, zato je ohranjanje povezanosti s skupnostjo ključno. Če izgubite stik z lokalnim okoljem, se bodo ljudje počutili izključeni in pozabljene in vas bodo začeli dojemati kot nekoga, ki je izgubil stik z njimi. Ohranjanje teh vezi vam pomaga ostati v stiku z resničnostjo in krepi vašo lokalno podporo. Ostati »eden izmed njih« je veliko bolje kot postati »ena ali eden od tistih v politiki«. Tudi najmanjši dogodki štejejo, saj utrjujejo vašo povezanost s skupnostjo. Ne dopustite, da vas (ali vaše svetovalke in svetovalce) odvrne velikost občinstva. Aoife McCooey je na primer kot svetnica v okrožju Monaghan uspela prav zaradi svojega aktivnega vključevanja med volivke in volivce, kar ji je pomagalo ohraniti stik z ljudmi in hkrati svoje usmeritve in strategije predstavljati na razumljiv in človeški način, kot je prikazano v dokumentarnem filmu *She Will Be Heard* (2022) organizacije Alliance of Her.
- **Občutek, da ste preveč pomembni za osebno nagovarjanje volivk in volivcev.** Res je, da vam družbena omrežja in televizija omogočajo, da ste vsak dan prisotni v zavesti ljudi, a nič ne odtehta srečanja v živo. Ne le zato, ker ljudje cenijo vaš trud, temveč tudi zato, ker vas to spusti na realna tla. Tisti, ki pravijo, da je osebno nagovarjanje volivcev »preveč ameriško« ali da »ljudje tega pri nas ne cenijo«, se motijo. Ko ste enkrat na položaju moči in se vsak dan pojavljate na nacionalni televiziji, se morda zdi, da to ni več potrebno. Pa vendar je. Tudi estonska premierka Kaja Kallas je v kampanji za državne parlamentarne volitve leta 2023 v belih športnih copatih hodila od vrat do vrat – kljub svoji vlogi glasnice Zahoda proti Putinu in vzhajajoče zvezde v očeh svetovnih medijev. Dobro se je spomniti, od kod prihajate. Presenetilo vas bo, kako dragoceni in navdihujoči so lahko ti pogovori.

¹⁷ Raf Liekens, »Op de keien van de Wetstraat, HUMO sprak met Meryame Kitir en Eva De Bleeker«, *Humo*, 6. februar 2024.

- **Odpovedovanje dogodkov.** Vsak, ki je kdaj delal za političarko ali politika, ve, da je odpovedovanje obveznosti del tega poklica. Pogosto za odpoved obstaja dober razlog – parlamentarne razprave se zavlečejo, treba je vključiti dodatne sestanke ali čas za pripravo, pride do nacionalne krize ali težav v stranki in podobno. A včasih imajo političarke in politiki preprosto dovolj rokovanja, javnih nastopov, sebkov in drame željnih novinark ter novinarjev, ki jih čakajo pred vhodom. Včasih bi najraje odpovedali dogodek in si preprosto oddahnili. A odpoved ni prav nič prijetna za ljudi, ki so vas povabili. Koliko časa in truda so vložili v organizacijo dogodka? Koliko ljudi bo zaradi tega prikrajšanih? Vredno se je vprašati, zakaj se skrivate. Ali res želite postati političarka ali politik, ki vedno odpove v zadnjem trenutku – in zato sčasoma ne prejema več vabil?



Kako ohranjati stik

Protiutež temu, da se izgubite v političnem vrvežu ali preveč zaprete vase, je, da ostanete trdno zasidrani in povezani z ljudmi. Zadnja štiri leta mandata so ministrice za notranje zadeve Annelies Verlinden (Belgija) prijateljice iz otroštva prek skupine na WhatsAppu vlivale pogum ter ji s humorjem in šalami pomagale ohranjati stik z resničnostjo. V zameno so dobile vpogled v zakulisje njenega dela in v to, kar je doživljala.¹⁸ Resnični svet mora potrkati na vaša vrata – ne le kot moralna opora, temveč tudi kot trenutek streznitve. Če želite najti več časa za počitek ali družino, razmislite o uporabi digitalnih orodij. Udeleženka programa Alliance of Her iz Estonije Annely Akkermann uporablja estonsko aplikacijo Toggl Track. »Tako lahko vidim, koliko časa sem v dnevu ali tednu porabila za politične obveznosti, in če ga je preveč, ne sprejemam novih nalog. Tako je lažje reči *ne* in ne odvzemati časa družini ali spanju.« Ministrica za pravosodje kantona Sarajevo Darja Softić Kadenić pravi, da je potrebovala leto dni, da je našla ravnovesje med delom in prostim časom. Ena od njenih glavnih rešitev je, da zavrne številna povabila in sprejme le tista, ki so res pomembna – tudi če s tem včasih razočara svojo stranko.¹⁹

¹⁸ Intervju z Annelies Verlinden, belgijsko ministrico za notranje zadeve (2020–2025).

¹⁹ Intervju z udeleženko programa Alliance of Her Darjo Softić Kadenić (Bosna in Hercegovina).

Morda imate za svoj umik popolnoma upravičene razloge. Nihče vas ne obsoja. Morda ste imeli preveč neprijetnih izkušenj ali pa ste preprosto preobremenjeni in si želite le malo miru in tišine. V takem primeru protiutež vašemu bleščečemu mehurčku ni ta, da bi naenkrat obrnili vse na glavo in znova začeli delati s polno paro. To bi bilo tako, kot da bi prenehali jesti, da bi shujšali – strategija, ki je obsojena na neuspeh. Nenadne, drastične spremembe niso dolgoročno vzdržne. Raje začnite z majhnimi koraki in se poskusite znova naučiti uživati v družabnih stikih. Vprašajte se: kaj bi bilo potrebno, da bi se spet odpravili od vrat do vrat? Zabavna ekipa? Velik piknik po dogodku? Na kakšen dogodek bi res radi šli? Lahko s seboj povabite prijateljico ali prijatelja, družinskega člana ali celo otroke, da bo vzdušje manj politično? Če so javna srečanja z državljanke in državljani smiselna, kako bi lahko prilagodili okolje, da bi se na njih tudi vi počutili sproščeno?

Če vam je odveč prav vsak družabni stik in bi najraje ostali v postelji, je čas za pravi dopust in resen miselni odklop. Če vam je povsem zmanjkalo energije za ljudi, bo težko delati politiko na demokratičen način – saj so ljudje hočeš nočeš temelj vaše legitimnosti in moči v politiki.



Gluha ušesa

PAST

Govori roki, obraz ne poslušaj

Politika je po svoji naravi konfliktna. Nekateri bi rekli, da to v našem zelo razdvojenem svetu velja še bolj kot nekoč, a kot zgodovinarica bi rekla, da politika pravzaprav nikoli ni bila miren posel.

Preprost, a zelo učinkovit način za preprečevanje ali razreševanje konfliktov je poslušanje. Na voljo je nešteto tečajev aktivnega poslušanja – poslušanja in odzivanja na sogovornika, ki krepi medsebojno razumevanje. To je pomemben prvi korak k umiritvi napetih situacij, iskanju rešitev, doseganju kompromisov ali obvladovanju sporov, saj učinkovita komunikacija temelji tako na govorjenju kot na poslušanju. Če pri političarkah in politikih na najvišji ravni kaj resnično pogrešam, je to sposobnost poslušanja. Ko spremljate parlamentarne razprave, se včasih vprašate, zakaj temu sploh še pravimo razprave – brez težav bi jim lahko rekli »monologi«. Slišimo le eno izjavo za drugo, političarke in politiki se držijo pripravljenih zapiskov in se redko odzovejo na sogovornice ali sogovornike ali občinstvo. V navideznih demokracijah, kot sta Rusija ali Kitajska, je treba poslušati le »velikega voditelja«, za delovanje v evropskih demokracijah pa pri sprejemanju demokratičnih odločitev potrebujete sodelovanje drugih. Zato je poslušanje ključno.

Na poti navzgor političarke in politiki veliko poslušajo. Poslušajo skrbni državljank in državljanov, nasvete članic in članov stranke ter argumente nasprotnic in nasprotnikov, da lahko oblikujejo svoje protiargumente. A ko pridejo na položaj moči, na oblast, se poslušanje pogosto ustavi – zlasti

ko gre za kritične glasove. Ti so hitro označeni za »špilferderberje«. Njihovi argumenti, pomisleki in stališča so pogosto zavrnjeni kot »pretirano negativni« ali »ideološko togi«. Od opozicije do drugače mislečih v lastni stranki – pogovori usahnejo. Naslednji na vrsti so kritični mediji, mnenjske voditeljice in voditelji, s katerimi se ne strinjate, ter raziskosevalke in raziskovalci iz akademskega sveta, ki nastavljajo ogledalo. Kar nadležna družina, kajne? Še niže na lestvici zanimanja pa so civilna družba, interesne skupine, lobistke in lobisti, državljanski forumi ter diplomatke in diplomati – nekatere političarke in politiki preprosto nehalo poslušati vsakogar, ki jim želi predstaviti dejstva ali uvide, ki ne podpirajo njihovega političnega narativa.

Izgovor, da ne poslušajo, so pogosto časovne omejitve. Političarke in politiki ljudi odpravijo z besedami »Prosim, pogovorite se z mojimi svetovalci« ali »Zdaj nimam časa, a mi pošljite elektronsko sporočilo«. Včasih pa ta izgovor dobi zelo ironičen pridih. Če si ne vzamete pol ure za pogovor z nezadovoljno članico ali članom stranke, lahko na koncu porabite dva ali tri dni za umirjanje medijske nevihte, ker je ta oseba svojo zgodbo razkrila javnosti. Včasih vrata niso zaprta namenoma, a rezultat je enak – dragocene informacije se ne prenesejo naprej in ljudje se počutijo preslišane. Eden od lobistov v bruseljskem mehurčku mi je nedavno potožil, da pri večjih strankah ne more več dobiti sestanka, ker »mislijo, da že vedo, kaj bom povedal«. Bil je iskreno razočaran, ko je ugotovil, da so ga po drugi strani pripravljene poslušati skrajne stranke, in nerad je priznal, da je začel v sodelovanju z njimi celo uživati.

Ne pravim, da bi morali prisluhniti vsaki lobistki ali lobistu, ki potrka na vaša vrata, zagovarjam pa odprt odnos. Če se pretvarjate, da vse veste, in nehate poslušati, bodo šle dragocene informacije preprosto mimo vas. Ne boste razumeli, zakaj ljudje želijo A ali B oziroma zakaj jih jezita X in Y. In ravno ti uvidi so tisti, ki jih potrebujete, če želite imeti prednost.

Gluha ušesa presegajo politiko. Obstaja tudi nevarnost, da prenehate poslušati osebe iz lastnega prijateljskega kroga in družino. Ko se povzpnete po politični lestvici, boste vedeli veliko stvari, ki jih oni ne – državne skrivnosti, podrobnosti, ki nikoli ne pridejo v medije. Zato boste morali pomisliti, da vas ne morejo razumeti, vam pomagati ali dodati česar koli zanimivega in novega. S tem jih boste še bolj oddaljili od sebe, še



Protestni plakat Eline Janssens,
St. Lucas, Antwerpen.

pomembneje pa – nehali se boste učiti in izgubljeni boste začeli sposobnost sočutja, razumevanja perspektive drugega. Poslušanje je kot dihanje, in dihanje je ključno za preživetje.

Ali lahko s poslušanjem pretiravate?

Poslušanje ne pomeni, da se pri sprejemanju odločitev pustite zmesti posameznim osebnim zgodbam. Za političarko ali politika je ključno, da se ne izgubi v podrobnostih, temveč ohrani osredotočenost na širšo sliko. Podatki in raziskave štejejo. A stvar se zaplete, ker je mogoče s poslušanjem tudi pretiravati – z vsem, kar ljudje pišejo na spletu, z osebnimi zgodbami, ki zameglijo presojo, ter s kopico mnenj in pogledov, ki ne pomagajo pri odločanju. Mnogi na družbenih omrežjih sicer iskreno delijo svoja stališča in razmišljanja, zato so takšne objave lahko koristen vpogled v dogajanje v družbi. Obstaja veliko orodij za t. i. *social listening*, analizo razprav na družbenih omrežjih. V ozadju pa pogosto delujejo tudi manj vidne sile – možno je, da opozicija namenoma spodbuja določene razprave ali pa da objave prihajajo celo z ruskih farm trolov. Zlasti za ženske je lahko pretirano spremljanje razprav na družbenih omrežjih škodljivo, saj so pogosteje tarča sovražnih komentarjev, groženj s smrtjo in nezaželenih fotografij moških spolovil. Ena od pogumnejših potez, ki jih je sprejela udeleženka

programa Alliance of Her Romina Pourmokhtari (Švedska), je bila, da je v prvih letih svojega mandata ministrice za okolje popolnoma opustila prisotnost na družbenih omrežjih. Glede na njeno starost in dejstvo, da so prav družbena omrežja pomembno prispevala k njenemu vzponu na ta položaj, je bila to zelo drzna odločitev. A presodila je, da bi z odpiranjem vrat družbeno-medijskemu peklu, polnemu negativnosti in osebnih napadov, izgubila več, kot bi pridobila.

Kaj pa, če ljudje nehajo govoriti?

Udeleženka programa Alliance of Her Darja Softić Kadenić (Bosna in Hercegovina), ki je bila pred imenovanjem za ministrico izredna profesorica na Pravni fakulteti Univerze v Sarajevu, je opazila, da so nekateri ljudje, ko se je pridružila politični stranki, nehali pristopati k njej, deliti informacije ali ji dajati nasvete. Za političarko ali politika je to eden večjih izzivov – ljudje nehajo govoriti. Nehajo biti iskreni. Moč v drugih vzbuja tišino. Namesto da bi svoji poslanki odkrito povedali, da jih njena okoljska politika jezi, jo ob obisku lokalnega dogodka prosijo za sebek. Namesto da bi ministrici povedali, da je bil njen zadnji intervju slab, ji ekipa reče, da je bil novinar kreten. Takšna neiskrenost in prilizovanje lahko političarkam in politikom dajeta občutek zadovoljstva in uspešnosti, a v resnici prav nič ne pomagata.²⁰ Če se želite izogniti pomanjkanju iskrenosti v svoji okolici in ekipi, morate ustvariti odprt odnos do drugih – pokazati ljudem, da znate prisluhniti in da so vaša vrata vedno odprta. Če ljudje začutijo, da jih boste poslušali tudi takrat, ko novice niso prijetne, bodo k vam še naprej prihajale pomembne informacije. Nikoli ne kaznujte tistega, ki prinese slabo novico – poskrbite, da se bo ta oseba počutila sprejeto in slišano.²¹

²⁰ V študijah strateškega vodenja je to poimenovano »deadly embrace«. Glej R. A. Heifetz, *Leadership without Easy Answers* (Harvard University Press, 1994).

²¹ Preglejte članke nezadovoljnih članic in članov stranke po volilnem porazu. Stalno se namreč ponavlja ista ugotovitev – da znotraj stranke nihče ni prisluhnil drugače mislečim glasovom.



Opozorilni znaki

- **Nehate spremljati medijsko poročanje.** Političarke in politike pogosto slišimo reči, da so prenehali spremljati medije, ker so preveč negativni. Ameriški predsednik Barack Obama je celo svetoval politikom, naj se ne dajo motiti poročanju medijev.²² V novicah je seveda pogosto le del zgodbe. Ko predolgo delate v politiki, začnete medije spremljati kot rezultat bitke med tiskovnimi predstavnicami in predstavniki. Kdo je tokrat s prijaznostjo, večerjami in pijačo prepričal novinarko ali novinarja, da objavi njegovo različico resnice? Današnje medije poganjajo oglaševalski prihodki in lovi za kliki, zato so pogosto bolj negativni kot pozitivni. A če prenehate spremljati medijsko poročanje, slepite sami sebe – vaše volivke in volivci jih bodo namreč še naprej. Razen če jih – tako kot politične radikalke in radikanci – ne zapeljete v spletni mehurček, kjer jim strežete le s skrbno izbranimi informacijami na Telegramu ali svojih aplikacijah. Spremljanje novic ne glede na to, ali vam je poročanje všeč ali ne, ima dvojno prednost: spremljate to, kar spremljajo tudi drugi, in znate oceniti svojo politično moč. Vam mediji še vedno namenjajo prostor in pozornost? Ali vas počasi potiskajo na rob? Se vaša sporočila za javnost še širijo po medijih ali v naslovih zdaj prevladujejo druge političarke in politiki? Če novic ne spremljate

²² Intervju z Annelies Verlinden, belgijsko ministrico za notranje zadeve (2020–2025).

zato, da bi izvedeli, kaj se dogaja, jih spremljajte vsaj zato, da ohranite občutek, kakšen je vaš medijski ugled oziroma ugled med ljudmi.

- **Vaš urnik je prenatrpan.** Ne uporabljajte ga kot izgovor – vsi vemo, da je to slab izgovor. Pametni ljudje si znajo vzeti čas. Videla sem politike, ki so ure in dneve preživljali v pogovorih z istim ozkim krogom zaupanja vrednih svetovalcev in tesnih sodelavcev – v neskončnih razpravah, strateških sestankih, večerjah in druženjih po službi. Čas, ki bi ga lahko namenili zunanjim sogovornikom, torej ljudem s svežimi uvidi, novimi zamislimi in drugačnimi pogledi na svet.
- **Po nestrinjanju se pogovor ustavi.** V politiki se dogajajo grde stvari – noži v hrbet, izdaje in podobno. Več kot enkrat sem videla, da politiki nehalo govoriti drug z drugim in zato tudi nehalo poslušati – tako med strankami kot znotraj svojih vrst. A politični mehurček je majhen. Slej ko prej se bodo vaše poti znova srečale. Nekoč sem eno od članic kampanje ameriške Demokratske stranke vprašala, zakaj meni, da je Joe Biden leta 2020 osvojil strankarsko nominacijo, in odgovorila je, da zato, ker je preprosto prijazen človek. Nikoli si ni ustvaril sovražnikov znotraj svoje stranke in v vsej svoji dolgi karieri ljudem nikoli ni zapiral vrat.
- **Obdate se z enako mislečimi ljudmi istega spola in podobnega ozadja.** To je vztrajen in škodljiv vzorec, zato se k njemu vedno znova vračam. V politiki sem ga videla znova in znova – političarke in politiki si pogosto ustvarijo ožji krog ljudi, ki so jim skoraj popolnoma podobni. Za moške politike je to fantovski klub, za ženske pa ženski krog. Udobno je. Celo prijetno. Veste iste stvari, čutite podobno, situacije razumete na enak način. Skupaj potujete, se smejite, se pritožujete nad drugimi v politiki. Vse se zdi domače. A tak krog je mehurček enako mislečih – počasen ubijalec v politiki. Iz poslovnega sveta vemo, da nove zamisli, različna mnenja in alternativni pogledi vodijo do boljših odločitev.²³ Vaš ožji krog bi moral biti raznolik – vključevati bi moral ljudi z različnimi

²³ McKinsey & Company, »Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact«, 5. december 2023, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.

ozadji, družinskimi okoliščinami in izobrazbo. Ti ljudje bi morali znati razpravljati na spoštljiv in miren način, brez nepotrebnih konfliktov. Marsikatero slabo odločitev ali nenavadno potezo političark in politikov bi lahko preprečili, če bi dopuščali več notranjega nestrinjanja. Ena najbolj nenavadnih zgodb, kar sem jih slišala v zvezi s tem, je tista o ministrici, ki je zaposlila svojo sosedo in najboljšo prijateljico, ker se ni znala soočiti z izzivi, ki ji jih je postavljalo njeno osebje. Soočanje z izzivi pa je dobro, ne slabo.



Kako poslušati

V svojem urniku namenite čas strokovnjakinjam in strokovnjakom. Odprite vrata sodelavkam in sodelavcem, kolegicam in kolegom, administraciji – celo svojim nasprotnicam in nasprotnikom. Odprite svoj um za različna mnenja. Udobno je ostajati v mehurčku enako mislečih, med ljudmi, ki se z vami strinjajo. A to udobje je varljivo. Bodite pripravljeni poslušati. Za tiste na drugi strani – volivke in volivce, lobistke in lobiste, novinarke in novinarje – je izjemno neprijetno in zelo moteče, če ne morejo priti do vas. Obrnili vam bodo hrbet ali pa, še huje, vas bodo začeli neusmiljeno zasledovati.

Poslušanje poskusite razumeti kot vadbo – nekaj, kar si vpišete v urnik, tako kot desetkilometrski tek v nedeljo zjutraj. Morda se tega ne boste veselili, a po tem se boste počutili odlično. Liesje Schreimacher (Nizozemska), udeleženka programa Alliance of Her in nekdanja ministrica za zunanjo trgovino in razvojno sodelovanje, pravi, da je poslušanje njeno skrivno orožje. Nekdanja evropska komisarka Margrethe Vestager pa potrjuje, da je bilo poslušanje tudi njeno skrivno orožje, ko je pri devetindvajsetih letih začela kot ministrica v danski vladi. Poslušanje omogoča, da se učite zelo hitro in učinkovito.

Poskrbite, da bodo v vaši ekipi še naprej vedno odkrito komunicirali – tudi tako, da dopustite deljenje slabih novic. Na začetku tedenskega sestanka lahko na primer začnete kar sami in poveste nekaj neprijetnih resnic. Ustvarite okolje, v katerem se bodo počutili varno deliti

tako negativne kot pozitivne informacije. Če ste postali preveč napeti, domišljavi ali preobremenjeni, da bi resnično poslušali, poskrbite vsaj za to, da to počne kdo drug iz vaše ekipe – da ljudje vedo, da je v vaši okolici še vedno nekdo, ki jih je pripravljen slišati. Pazite pa na člane ekipe, ki hlepijo po moči. Informacije pomenijo moč v vsakem kabinetu. Poskrbite, da bodo informacije nemoteno krožile in da nihče ne bo imel monopola nad njimi. Včasih so informacije namerno zadržane, da bi vas dodatno izolirali od preostanka ekipe, kolegic in kolegov, soodločevalk in soodločevalcev, s čimer vas prikrajšajo za opozorila in drugačna mnenja.

3

Težave v ekipi

PAST

Če v Google vpišete »politicians staff harassment« (nadlegovanje ali zloraba političnega osebja), dobite 332 milijonov zadetkov. Politično osebje, ki mora opravljati osebne usluge, prenašati metanje čevljev, neprimerno vedenje v opitem stanju, varovati otroke političark in politikov, poslušati kričanje, prenašati manipulacije, zalezovanje in ustrahovanje – po petnajstih letih v politiki z žalostjo priznam, da sem videla in slišala že vse. »Toda te uboge političarke in politiki so pod tolikšnim pritiskom.« Da, res so. A to ni izgovor, da pritisk prenašajo na druge ali ustvarjajo toksično delovno okolje.

Kot političarka ali politik se morate zavedati, da je vaše osebje kot dragocen diamant. Nekateri med njimi so priložnostni iskalci koristi, drugi naivni idealisti. A vsi vam namenjajo veliko svojega časa, da bi z vami sodelovali v zahtevnem političnem okolju. Pravičen in spoštljiv odnos do njih je ena tistih stvari, ki jih preprosto morate početi pravilno – in ne le zato, ker želite biti dobra oseba. Obstaja veliko povsem pragmatičnih razlogov, zakaj morate biti čim boljši vodja. Vaše osebje ima namreč pomemben vpliv na vašo politično kariero – lahko jo povzdigne ali potopi.

Najprej – motivirane in zadovoljne sodelavke in sodelavci so pripravljeni narediti več, kot se od njih pričakuje. Politika ni delo od devetih do petih, zato boste od njih zahtevali več kot katerakoli druga služba. Morda jih boste morali poklicati ob neprimernih urah, prositi,

naj delajo na božični večer, se zgodaj zjutraj vkrcajo na letalo, izpustijo družinske obveznosti ali odprejo prenosnik sredi noči. Kako lahko pričakujete, da bodo to počeli, če jim vaše vedenje jemlje voljo in energijo? Drugič – nezadovoljne sodelavke in sodelavci lahko končajo vašo kariero. Tako preprosto je. Sploh jim ni treba vedeti česa resnično obremenjujočega o vas. Že govorice ali neutemeljeni očitki o nadlegovanju lahko vodijo do odstopa. Na področju, kjer je ugled vse, ne velja načelo »nedolžen, dokler se ne dokaže krivda«. Že na podlagi govoric lahko politična stranka sklene, da predstavljate preveliko tveganje, da bi ostali na položaju – kaj šele da bi kandidirali na naslednjih volitvah. Tudi opoziciji zadostujejo govorice, da vas znova in znova prikazuje kot osebo, neprimerno za opravljanje funkcije.

Ali to pomeni, da bi se morali svojega osebja bati? Ne, vendar se morate potruditi in skrbeti zanje. Guy Verhofstadt nikakor ni bil dobrodušen šef. Bil je zahteven, nepopustljiv in rojstni dnevi ali dobro počutje zaposlenih ga niso pretirano zanimali. Kljub temu pa se je potrudil in je svoje ljudi občasno peljal na kosilo – seveda italijansko. Ta kosila so bila pogosto povezana z delom, na primer s skupnim pisanjem govorov, ali pa so se sprevrgla v obujanje spominov z zabavnimi zgodbami iz njegovega političnega življenja v Belgiji. Šele po nekaj letih sem spoznala, koliko so takšni trenutki pomenili ekipi.

Tretji razlog, zakaj ceniti svoje sodelavke in sodelavce, je ta, da z njimi preživite ogromno časa – v pisarni, na službenih poteh, med tednom in ob koncih tedna. Preživljati ves ta čas v tišini ali v napetih odnosih poskrbi, da je delo neznosno. Še en razlog, zakaj je pomembno ohranjati ekipo zadovoljno in motivirano, je ta, da jih želite obdržati ob sebi. Politično osebje ima pogosto svoje ambicije in cilje – delo svetovalke ali svetovalca vidijo kot odskočno desko za naslednji korak v karieri. Pogoste menjave zaposlenih v vaši ekipi lahko resno škodijo vašemu delu, saj uvajanje novih ljudi zahteva čas. Poleg tega takšne menjave vedno sprožijo govorice.

Težave v lastni ekipi vam ne otežujejo le učinkovitega dela – lahko tudi v hipu končajo vašo politično kariero. Revija *Politico* se je leta 2023 poglobila v, kakor so to sami poimenovali, »skrito razsežnost ustrahovanja in zlorab v središču evropske demokracije«, ter ugotovila, da je bilo med letoma 2019 in 2021 preiskanih 34 primerov psihološkega ali spolnega

nadlegovanja, od tega 24 takšnih, v katere so bile vpletene evropske poslanke in poslanci. Osem od teh primerov se je končalo s sankcijami. *Politico* je Evropski parlament opisal kot »sistem v krizi«, kjer se ravnesje moči močno nagiba v korist poslank in poslancev, medtem ko njihove majhne ekipe delajo brez kadrovske podpore in običajnih varovalnih mehanizmov.²⁴ Evropske poslanke in poslanci, ki jih je poročilo razkrilo, na naslednjih volitvah niso več kandidirali.

Strukturno gledano pomanjkanje varovalnih mehanizmov – kot so zaupniki ali varuhi pravic – ni značilno le za evropsko raven, temveč tudi za nacionalne in lokalne politične strukture.

Ženske v središču

Od začetka gibanja #MeToo se vse pogosteje razpravlja o razmerjih moči in kako lahko privedejo do toksičnih odnosov. Zanimivo bi bilo retrospektivno intervjuvati sodelavke in sodelavce političark in politikov iz sedemdesetih let ter primerjati, kje so bile meje sprejemljivega vedenja nekoč in kje so danes. Zanimiv je tudi vidik spola – v številnih prijavljenih primerih nadlegovanja v Evropskem parlamentu so bile namreč storilke ženske. Ali ženske pogosteje postanejo tarča obtožb zato, ker se od moških v politiki pričakuje določeno vedenje, od žensk pa ne? Se starejšim belim moškim lažje spregleda kričanje in ustrahovanje, medtem ko se (mlajšim) ženskam tega ne odpusti?

V času mojega dela v Evropskem parlamentu ni bila skrivnost, da se je Elmar Brok (EPP, Nemčija) do svojega osebja vedel zelo slabo. Spomnim se dneva, ko je na hodniku pred našo pisarno kričal nanje. Revija *Politico* je celo poročala o njegovi navadi, da je vanje metal predmete.²⁵ Brok je zanimal, da bi ustvarjal toksično delovno okolje, in dejal, da »tesno sodelovanje in stresni dnevi prinašajo nekaj neizogibnih trenj«. Brok je bil zelo spoštovan evropski poslanec, nasprotovati mu pa je pomenilo konec kariere v politiki EPP. Razen žvižgačev, ki so zgodbo razkrili za *Politico*, nihče

²⁴ Barbara Moens in Eddy Wax, »Inside Europe's Parliament of Bullies«, *Politico*, 2. junij 2023.

²⁵ Paul Dallison, »MEPs Behaving Badly: A Rogues' Gallery«, *Politico*, 4. januar 2023.

nikoli ni vložil uradne pritožbe proti njemu. To potrjuje teorijo Galinskega o »sprejemljivem vedenju«, ki je povezano s statusom posameznika. Ker je bil Brokov položaj očitno višji od položaja mladih in neizkušenih političark, je bil tudi razpon njegovega »sprejemljivega« vedenja širši.

Hkrati pri tem pomembno vlogo igrajo nezavedna spolna pristranskost in stereotipi. Od žensk se pričakuje, da so skrbne, tople, sodelovalne in usmerjene v timsko delo. Prav zato pa je političarka, ki tem predstavam ne ustreza, pogosto deležna pretirane in neusmiljene kritike – skorajda »križana« je.²⁶ Če k temu prištejemo še pogosto nezaveden odpor do žensk, ki se uveljavljajo na položajih moči, si lahko predstavljamo, kakšen podzavestni odpor se lahko pojavi celo znotraj moških in ženskih članov ekipe v kabinetu političarke.²⁷ Zadnji dejavnik je medoseben. Raziskave kažejo, da so ženske na delovnem mestu²⁸ bolj nagnjene k ustvarjanju prijateljstev, deljenju osebnih zgodb ter vzpostavljanju globokih in trajnih odnosov. V razmerjih moči pa je to lahko zapleteno. Deljenje osebnih izkušenj lahko omaja avtoriteto ženske v ekipi. Če političarka zaupa svojemu osebju in prizna, da se počuti negotovo ali da je pravkar doživela boleč razhod, se zastavlja vprašanje, kako bo to vplivalo na njihovo presojo njenega vedenja naslednji dan. Preveč intimnosti ali razkrivanja zasebnih podrobnosti vedno prinaša tveganje.

Kljub vsemu povedanemu ni razloga, da bi olepševali nespoštljivo in ponižujoče vedenje. Če ne znate spoštovati svojega osebjia ali se do njega vesti človeško, kaj to pove o vas kot vodji? Političarkam in politikom bi včasih sicer rada pogledala skozi prste, ko so pod hudim pritiskom, vendar je potem ključno, da znajo svoje ravnanje popraviti. Nedvomno boste pod pritiskom in boste iskali načine za spopadanje z njim – in ti morda ne bodo vedno popolni. A kaj storite potem? Pošljete nesramno, razburjeno sporočilo in se pozneje opravičite? Ali pa s takšnim načinom nadaljujete

²⁶ T. G. Okimoto in V. L. Brescoll, »The Price of Power: Power Seeking and Backlash against Female Politicians«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 36(7) (2010), 923–936, <https://doi.org/10.1177/0146167210371949>.

²⁷ Sieghart, *The Authority Gap*.

²⁸ Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*.

in ga še stopnjujete? Prosite sodelavko ali sodelavca, naj vam enkrat v krizni situaciji prinese oblačila iz čistilnice, ali to sčasoma postane del njihovih rednih nalog?

V obratni smeri

Ali sta lahko političarka oziroma politik tudi sama žrtev svoje ekipe? Nedvomno. V BBC-jevem dokumentarnem filmu *State of Chaos*, ki razkriva ozadja britanske politike, novinarka Laura Kuenssberg razkrije, kako sta Thereso May povsem spodkopala prav njeni vodji kabineta.²⁹ Menila sta, da imata popoln nadzor, in brez njenega soglasja zasnovala strategijo za razpis volitev – odločitev, ki se je za Thereso May izkazala za pogubno. Ko vaše najbližje svetovalke in svetovalci izgubijo spoštovanje do vas, dvomijo o vaših pogledih in dajejo prednost svojim, lahko hitro porušijo politični kapital, ki ste ga zgradili.

Obstajajo tudi člani osebja, ki v ekipi ustvarijo takšno vzdušje in razdor, da to na koncu pripelje do vašega propada. Pazite se tistih, ki znajo laskati nadrejenim in poniževati sodelavce. Običajno vas poskušajo izolirati, se vam pridružujejo na vsakem potovanju in skrbno nadzorujejo pretok informacij. Zaradi svojega nespoštljivega in ponižujočega odnosa do drugih članov ekipe povzročajo razkole in kaos ter izrivajo dobre ljudi. Če od svoje ekipe slišite pritožbe zaradi toksičnih osebnosti, takoj preverite, kakšen boj za moč se odvija v ozadju. Nadzor, ki ga nekateri želijo imeti nad vami, ni zdrav. V vašem interesu je, da se takih ljudi pravočasno znebite. Če so izjemno sposobni – kar se včasih zgodi –, jim dodelite zelo konkretne naloge, ki jih lahko opravijo samostojno, na primer pisanje govorov. A nikakor ne dopustite, da bi postali preveč vplivni, razdirali ekipo ali pa da bi popolnoma izgubili nadzor nad njimi, kot se je zgodilo v primeru Dominica Cummingsa. Znan je bil kot »senca premierja« Borisa Johnsona oziroma »poklicni psihopat«, kot ga je opisal David Cameron.³⁰

²⁹ Laura Kuenssberg, *State of Chaos*, BBC, <https://www.youtube.com/watch?v=Svh4G-zTnaU>.

³⁰ Mark Landler in Stephen Castle, »Dominic Cummings, Powerful Aide to Boris Johnson, Resigns, Report Says«, *New York Times*, 13. november 2020.



Opozorilni znaki

- **To je njihova krivda.** Zaposlovanje sposobnih ljudi je zahtevna naloga. Poglejte le dolgotrajne postopke in drage zunanje agencije, ki jih danes v zasebnem sektorju vključujejo v iskanje kadrov. V politiki pa pogosto ni ne časa ne sredstev, da bi se temu resno posvetili. Včasih imate srečo in lahko zaposlite svoje ljudi, pogosto pa se zgodi, da morate sprejeti tiste, ki jih želi stranka, ali pa uradnike iz sistema. Če so prej delali za drugega politika, vas bodo z njim od samega začetka tudi primerjali – kar ni prav nič prijetno. A tudi kadar ekipo izberete sami, se lahko stvari hitro zapletejo. Vedno je dobro imeti v mislih, da sta v vsakem konfliktu dve plati – dve zgodbi, navidezni razlogi in različna pričakovanja. Če se znajdete v konfliktu s svojo ekipo in se zatečete k stališču »Jaz imam prav, jaz sem šef in ti se motiš«, se razmere ne bodo izboljšale. Pametno je, da si poskušate ustvariti celovito sliko dogajanja – po potrebi tudi s pomočjo mediatorja.
- **Vsi so nori.** Pogosto lahko preberemo, da politika privlači poseben del prebivalstva. Obstaja celo psihološka študija, ki kaže, da narcisoidne osebnosti nesorazmerno pogosto sodelujejo v demokratičnih političnih procesih.³¹

³¹ Z. Fazekas in P. K. Hatemi, »Narcissism in Political Participation«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 47(3) (2021), 347–361, <https://doi.org/10.1177/0146167220919212>.

A ko političarke in politiki začnejo trditi, da so vse njihove sodelavke in sodelavci duševno neuravnovešeni, je morda čas, da pogledajo v ogledalo. Morda imate res poseben talent za iskanje in zaposlovanje »norcev«, a veliko verjetneje je, da postopoma izgubljate sposobnost empatije, poslušanja in prijaznosti – preprosto zato, ker ste preveč osredotočeni nase.

- **Ljudje iz vaše ekipe odhajajo.** Če mi dovolite malo posploševanja – obstajata dve vrsti političnih sodelavk in sodelavcev, z nekaj vmesnimi različicami. Na eni strani so tisti izjemno lojalni, ki želijo delati samo za vas, iz prepričanja, in so čustveno zelo navezani. Na drugi strani so oportunisti, ki svojo vlogo v vašem kabinetu vidijo zgolj kot odskočno desko za naslednjo službo. Ko odhod napovedo slednji, vas to ne bo presenetilo – morda jim celo pomagata pri iskanju nove priložnosti ali ste ponosni, da napredujejo. Ko pa začnejo odhajati tisti iz prve skupine, bi se morali vprašati, kaj se dogaja – še posebej če odhajajo drug za drugim. Smiselno je opraviti izhodne pogovore, da ugotovite razloge za njihov odhod. Osvežitev ekipe sama po sebi ni nič slabega, vendar pa je visoka fluktuacija opozorilni znak in bi vas morala spodbuditi k temu, da novo ekipo oblikujete bolj stabilno in uravnoteženo.
- **Pravite, da ste »zahtevni«.** Vodje so lahko zahtevni in kljub temu odlični. Moja sestra je očitno ena izmed njih. Nekoč sem srečala eno od njenih nekdanjih sodelavk, ki mi je rekla: »Tvoja sestra je zahtevna, zato iz tebe potegne največ.« Če se vaša ekipa pritožuje, da ste preveč zahtevni, je vredno pogledati globlje. Seveda obstajajo sodelavke in sodelavci, ki so preprosto leni in želijo narediti čim manj, vendar je delo v politiki po naravi zahtevno, zato je v ozadju gotovo še kaj več. Po »kadrovske bibliji«, znani tudi kot LinkedIn, so najboljši vodje tisti, ki znajo biti zahtevni – a hkrati izjemno pozorni in človeški.
- **Zanašate se le na peščico in ignorirate vse ostale.** Strategija »deli in vladaj« ima v politiki lahko svoje prednosti, denimo pri sklepanju krhkih koalicij ali iskanju podpore za amandmaje. A ko gre za vaše osebe, je to najslabši možen pristop. Ustvarjanje »namenskega razdora« je v

popolnem nasprotju s pravili dobro delujoče ekipe, v kateri so ključni povezanost, sodelovanje in gradnja pozitivnih odnosov. Sociologi in psihologi poudarjajo, da ni nobenega utemeljenega razloga za namerno spodkopavanje delovanja skupine. Če to počnete, vas najverjetneje vodi želja po ohranjanju lastne moči, ker se v svoji avtoriteti počutite ogrožene ali negotove.³² Zagotovo pa obstajajo primernejši načini za spopadanje s tem – na primer s pomočjo terapije ali coachinga –, kot pa je ustvarjanje frustracij, ljubosumja, nezadovoljstva in napetosti v svoji ekipi.

- **Nikoli ne preživljate kakovostnega časa s svojo ekipo.** Ringelmannov učinek kaže, da ljudje v neko dejavnost vložijo manj truda, ko se vanjo vključi več posameznikov.³³ Temu pojavu pravimo tudi »socialno lenarjenje« – pogosto ni namerno, a ima vse bolj škodljive posledice v delovnem okolju. Zato je nujno vlagati v ekipo in njeno povezanost, če želimo ohraniti njeno učinkovitost. Ni treba, da dejavnosti za krepitev ekipe vključujejo paintball ali velike količine alkohola; njihov pravi namen mora biti spodbujanje notranje komunikacije. Raziskava Human Dynamics Laboratory na Massachusetts Institute of Technology (MIT) iz leta 2012 je pokazala, da so ekipe, sestavljene iz bolj usposobljenih posameznikov, dosegle slabše rezultate od tistih, ki so med seboj bolje komunicirale.³⁴ Lahko torej zaposlite najboljše in najpametnejše ljudi, a če komunikacija ne deluje, bo to oslabilo delovanje celotne ekipe. Dejavnosti za gradnjo ekipe niso namenjene temu, da bi postali najboljši prijatelji, temveč da bi gradili zaupanje in razumevanje. Ekipa z visoko stopnjo zaupanja znajo učinkoviteje reševati spore, razmišljajo bolj celovito in dosegajo boljše rezultate.
- **Od svoje ekipe zahtevate, naj opravlja vaše gospodinjske opravke.** Prevzem oblačil v čistilnici, naročanje pri frizerju ali oddajanje stanovanj v najem. Tako kot mnoge moje kolegice in kolegi sem tudi sama med

³² Charleen R. Case, »Divide and Conquer: When and Why Leaders Undermine the Cohesive Fabric of Their Group«, *Journal of Personality and Social Psychology* 107(6) (2014), 1033–1050.

³³ Ringelmannov učinek: *APA Dictionary of Psychology*, <https://dictionary.apa.org/ringelmann-effect>.

³⁴ Alex »Sandy« Pentland, »The New Science of Building Great Teams«, *Harvard Business Review*, april 2012.

kariero politične sodelavke pogosto opravljala takšna »gospodinjska« opravila. Še posebej v Evropskem parlamentu, kjer so poslanke in poslanci daleč od doma in veliko potujejo, je skušnjava, da bi zasebne opravke preložili na svojo ekipo, velika. Takšne prošnje se pogosto zdijo preveč nedolžne, da bi jih označili za toksične ali jih razumeli kot razlog za pritožbo. A številni primeri obtožb nadlegovanja proti evropskim poslankam in poslancem vključujejo prav tovrstne očitke. Tako je bila na primer belgijska evropska poslanka Assita Kanko, udeleženka programa Alliance of Her, ki je pozneje zapustila liberalno skupino, leta 2023 obtožena, da je med svojim osebjem ustvarila »kulturo strahu« z neprimernimi zahtevami, kot sta »varovanje njenega otroka« in delo med prostimi dnevi. Po navedbi v poročilih naj bi s svojimi zaposlenimi tudi »manipulirala in jih psihološko izčrpavala«. ³⁵ Nekaterim sodelavkam in sodelavcem ni težko priskočiti na pomoč in paziti otroka v nujnem primeru, medtem ko se drugi zaradi takšne prošnje počutijo osebno prizadete. Ko je belgijski premier Alexander De Croo v službo pripeljal svojega psa, ni manjkalo sodelavk in sodelavcev, ki so ga želeli peljati na sprehod. Vedno pa je pomembno imeti v mislih, da so osebne prošnje v resnici nenavadne prošnje. Pomembna je tudi njihova pogostost. Ali svojo ekipo prosite, naj vsako sredo pazi vašega otroka, ker ne najdete varuške, ali ste ga v službo pripeljali le enkrat v izredni situaciji? Ključ do zdravega odnosa sta ustrezno upravljanje pričakovanj ter odprt in iskren pogovor.

³⁵ Carl Deconinck, »Euro MP Accused of Harassment 'Demanded Staff Babysit Her Child'«, *Brussels Signal*, 25. maj 2023.



Kako se izogniti težavam

Politika je časovno zelo zahtevna, prinaša velik pritisk in pogosto vključuje tudi toksične hierarhične strukture. Zato ni treba posebej poudarjati, da so dobre kadrovske prakse nujne. Kljub temu pa v ministrskih kabinetih, strankarskih sekretariatih ali pisarnah lokalnih svetnic in svetnikov le redkokdo skrbi za psihološko varnost zaposlenih. Politika se je tudi izkazala za zelo počasno pri uvajanju uveljavljenih kadrovskih praks, kot so zaupnice oziroma zaupniki za zaposlene. Ko sem pisala to knjigo, je Evropska komisija ravno imenovala prvo takšno osebo!

Kako se izogniti težavam v ekipi?

- 1 Ključno je dobro vodenje. Od izvoljenih ali imenovanih političark in politikov ne moremo pričakovati, da bodo imeli odlične vodstvene sposobnosti, prav tako pa si pogosto ne morejo vzeti časa za njihov razvoj ali za potrebna izobraževanja s področja vodenja. Zato udeleženkam programa Alliance of Her vedno svetujem: »Če nisi dober vodja, jo ali ga zaposli.« Če za to nimaš proračuna, poišči podporo kadrovske službe na sedežu stranke ali pa si s kakšno drugo politično ekipo delite kadrovsko strokovnjakinjo ali strokovnjaka. Smiselno je tudi, da kot političarka ali politik odgovornost za zaposlovanje in odpušcanje prenesete na drugo osebo. Tako se izognete morebitnim pravnim zapletom.

- 2 Razumite, kaj dela ekipe uspešne.³⁶ Zaupanje in strukturirano reševanje konfliktov sta ključna pogoja za dobro delujočo ekipo. Težave z zaupanjem se lahko pojavijo, kadar ti ni dovoljeno izbrati lastne ekipe – to je na težak način spoznala Karen Melchior, nekdanja danska poslanka Evropskega parlamenta in udeleženka programa Alliance of Her. V ekipi morajo biti nesoglasja dopustna. Če članica ali član ekipe ne more izraziti svojega mnenja – četudi neprijetnega –, ne da bi to preraslo v dolgotrajen konflikt, ekipa postane neučinkovita. Ker sta moč in ego v politiki pogosto zelo izrazita, je lahko še posebej težko drug drugega izzvati. A člani dobre ekipe bi morali imeti prostor in zaupanje, da zastavljajo vprašanja ter znajo na spoštljiv in zdrav način izraziti nestrinjanje. Med druge ključne elemente uspešne ekipe sodijo predanost, odgovornost in usmerjenost k rezultatom. Zato je pomembno, da ima ekipa jasno opredeljen namen in cilje svojega delovanja.³⁷ Če boste delu vdahnili globlji smisel ter dosledno poudarjali svoje vrednote in skupno poslanstvo, boste svojo ekipo resnično pritegnili, navdihnili in ji dali zagon. Ko določite cilj ali namen, je pomembno, da članom ekipe jasno pokažete, da so del te zgodbe, in ustvarite občutek pripadnosti ter povezanosti.
- 3 Poskrbite za duševno zdravje v svojem delovnem okolju – tako pri političarkah in politikih kot pri njihovih sodelavkah ter sodelavcih – in tako preprečite izgorelost in toksično vedenje. Skrb zase je nujna, saj ste nenehno pod velikim zunanjim pritiskom. Pomembno je, da znate sprostiti napetost, predelati čustva, si vzeti čas za razmislek in se soočiti z neuspehi. Če tega ne storite, se lahko pritisk pokaže v različnih oblikah bega pred resničnostjo, na primer v zlorabi alkohola ali drugih škodljivih načinih sproščanja napetosti – tudi v neprimernem ravnanju z osebjem.³⁸ Duševno

³⁶ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (Jossey-Bass, 2002), 188.

³⁷ Kevin Leman in William Pentak, *The Way of the Shepherd: Seven Secrets to Managing Productive People* (Zondervan, 2004).

³⁸ Znana je zgodba o francoskem poslancu Evropskega parlamenta Robertu Rochefortu, ki so ga zalotili, ko je masturbiral v javnosti, v trgovini. Policiji je pojasnil, da to počne, kadar je pod stresom. »Interpellé pour exhibition sexuelle, Robert Rochefort plaide coupable«, *Le Monde*, 9. november 2016, https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2016/11/09/interpelle-pour-exhibition-sexuelle-robert-rochefort-plaide-coupable_5028380_1653578.html.

zdravje je v politiki še vedno velika tabu tema, medtem ko mediji pogosto poročajo o različnih oblikah bega pred stresom, pretiravanju in neodgovornem vedenju.³⁹

4 Razumevanje dinamike v ekipi. Odnos med tistimi, ki so na položaju moči, in njihovimi »zaposlenimi« ali »podrejenimi« je vedno zapleten.⁴⁰ Pogosto vidimo, da take ekipe idealizirajo svoje nadrejene, še posebej v ideološkem okolju, kot je politika. Takšna idealizacija ima pogosto več opraviti z njihovimi čustvenimi potrebami kot pa s »supermočmi« političarke ali politika. Poleg tega se lahko ta idealizacija hitro spremeni v sovražnost, ko pride do razočaranja ali prizadetosti. Pomembno je vedeti, da pri oblikovanju ekipe ne gre le za zaposlitev najboljših in najpametnejših, ampak za ustvarjanje uravnotežene skupine različnih osebnosti, ki znajo dobro sodelovati.⁴¹ Videla sem že številne ekipe evropskih poslank in poslancev, v katerih so si bili sodelavke in sodelavci odkrito nenaklonjeni. Kako lahko takšna pisarna poslanke ali poslanca sploh deluje?

5 Še en ključni dejavnik pri preprečevanju težav je upravljanje pričakovanj. Svoji ekipi jasno pojasnite, kakšna so pričakovanja glede dela, vključno z zahtevami, ki jih prinaša posamezna vloga. Pomembno je, da sodelavke in sodelavci razumejo, v kaj se podajajo – včasih jih lahko zaslepi ugled

39 Zato se Kiki Bakker, osrednja predavateljica programa Alliance of Her, aktivno zavzema za večjo skrb zase med političarkami in politikami ter ponuja individualno svetovanje, ki jim pomaga ohranjati ravnovesje. Ko si ministrica ali minister, svetnica ali svetnik, predsednica ali predsednik, županja ali župan, je pritisk ogromen, hkrati pa si ves čas pod drobnogledom javnosti. In stvari hitro postanejo zelo osebne. Nekdanja belgijska ministrica za notranje zadeve Annelies Verlinden mi je povedala, da mora trdno stati na tleh. Osebni coach ni razkošje. Sama ga nima, duševni mir pa najde v teku.

40 Manfred F. R. Kets de Vries, »Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures«, *Organizational Dynamics* 17(4) (pomlad 1989), 5–17.

41 Navezujem se na model Insights Discovery. Gre za psihometrično orodje, zasnovano na psihologiji Carla Junga, ki posameznikom pomaga bolje razumeti sebe, druge in odnose, ki jih oblikujejo v delovnem okolju. Metodologija Insights Discovery temelji na preprostem in zapomnljivem štiribarvnem modelu, ki ljudem omogoča, da lažje prepoznajo svoj slog delovanja, svoje prednosti ter vrednost, ki jo prispevajo k uspehu ekipe. Štiri barvne energije – ognjeno rdeča, sončno rumena, zemeljsko zelena in hladno modra – predstavljajo edinstveno kombinacijo lastnosti, ki razkrivajo, kako in zakaj se ljudje vedejo na določen način ter kako lahko s samospoznanjem in odprtostjo za povratne informacije učinkoviteje sodelujejo.

funkcije in spregledajo, da delo občasno vključuje tudi povsem vsakdanja opravila, kot je kuhanje kave. Prav tako se je smiselno dogovoriti o njihovem kariernem razvojnem načrtu, saj je njihovo zadovoljstvo skupna odgovornost.

- 6 Jasno načrtajte meje čustvene vpletenosti. Seveda je dobro imeti s svojo ekipo prijateljske odnose, a če ti prerasejo v tesna prijateljstva in deljenje ljubezenskih in življenjskih osebnih zgodb, s tem postanete ranljivi. Takšen odnos lahko močno zaplete delo v napetem političnem okolju. Iz pogovorov z asistentkami in asistenti političark, ki niso zdržale pritiska politike, se je pokazalo, da je bilo prav pomanjkanje jasnih meja v odnosih pogosto eden od razlogov, da se je vzdušje v ekipi poslabšalo. Dobro je, če se sodelavke in sodelavci razumejo – a modro je, da ohranijo jasno ločnico med delom in zasebnostjo.



Konkretni koraki

Ko boste na oblasti, se boste osredotočili nase, čeprav bi se morali osredotočiti na »ljudstvo«.

Past 1: Veličastni mehurček

Vprašajte se

Ali lahko na prste ene roke preštejete ljudi, ki jim zaupate? Vedno kosite z istimi ljudmi ali raje jeste kar v svoji pisarni? Ste izpustili zadnji dve družinski večerji? Se izogibate prostovoljcem? Vas srečanja z volivkami in volivci dolgočasijo? Se na strankarskih dogodkih raje ne pogovarjate z nikomer? Ste se s kom iz kake druge stranke nazadnje pogovarjali leta 2017?

Naloga

Izstopite iz svojega mehurčka. Spustite se iz svojega slonokoščenega stolpa in ostanite prizemljeni in povezani z ljudmi.

Za ohranitev občutka varnosti in zdrave pameti ne pozabite, od kod prihajate in kdo vam je pomagal priti tja, kjer ste danes.

Past 2: Gluha ušesa

Vprašajte se

So vaše svetovalke in svetovalci vaš edini vir informacij? Prošnje za sestanke preprosto zavržete? Ste televizijske novice nazadnje gledali, ko sta se zrušila stolpa WTC? Imate v pisarni vse časopise, a jih redko vzamete v roke? Je bila zadnja knjiga, ki ste jo prebrali, »Dol mi visi« Marka Mansona?

Naloga

Pojdite med ljudi. Informacije pomenijo moč. Če želite ostati v igri, morate biti korak pred drugimi.

Če želite ohraniti svoj položaj moči, morate poslušanje razumeti kot dihanje – dokler znanost ne najde alternative, je dihanje nujno za preživetje.

Past 3: Težave v ekipi

Vprašajte se

Se vam zdi normalno, da se sodelavke in sodelavci po 22. uri še vedno oglašajo na telefon? Slišite člane svoje ekipe jokati na stranišču? Vas kdaj skrbi, da vam kdo od njih pljuva v kavo? Ste opazili, da ljudje delo opravljajo brez dodatne angažiranosti? Se s svojo ekipo pogovorite le vsakih šest mesecev?

Naloga

Bodite dober vodja – ali pa jo oziroma ga zaposlite. Poskrbite, da bo delo teklo!

Ljudje so pomembni. Sami ne zmorete vsega. Ekipo postavite na prvo mesto (namesto sebe).



Intervju z **ANNO DONATH** (Madžarska)

V času pogovora je bila poslanka Evropskega parlamenta (2019–2024) in predsednica stranke Momentum.

Anna je na Nizozemskem delala za mednarodno nevladno organizacijo, ki se je ukvarjala z vprašanji človekovih pravic, nato pa se je vrnila na Madžarsko in pomagala ustanoviti stranko Momentum. Po udeležbi na akademiji Alliance of Her je leta 2019 kandidirala na evropskih volitvah in bila izvoljena.

Med delavnico »10 pasti moči« je priznala, da je v številne izmed njih padla tudi sama.

Stranko Momentum ste ustanovili skupaj s prijateljicami in prijatelji iz otroštva, kar pomeni, da sta vaši osebno in politično življenje močno prepleteni. Kako se izognete življenju v mehurčku?

Veliko mojih strankarskih kolegic in kolegov je popolnoma predanih stranki. Njihove najboljše prijateljice in prijatelji so v stranki, njihovo družabno življenje poteka v stranki, tam tudi delajo. Po sedmih letih si življenja brez stranke sploh ne znajo več predstavljati. Sama sem zelo pazila, da se mi to ne bi zgodilo, in mislim, da je to največja past. Zelo zgodaj sem se odločila, da bom prijateljice in prijatelje znotraj stranke obravnavala kot sodelavke in sodelavce. V stranki imam kar nekaj prijateljic in prijateljev, vendar nisem želela, da bi se vse moje družabno

življenje vrtelo okoli nje. Moj mož ni član stranke. Tudi moj najožji prijateljski krog ni povezan s stranko. Moje življenje poteka zunaj stranke.

Evropski parlament je prav tako nekakšen mehurček. Kako ohranjate stik z »ljudstvom«?

Moja stranka je politični startup, zato je naša moč prav v tem, da smo prisotni med ljudmi – ne le v času volilnih kampanj. To je tisti del politike, ki ga imam najraje. Včasih se mi zdi kot plavanje: moram se pripraviti, obleči in iti tja, potem pa si posušiti lase. A ko sem enkrat v bazenu, v tem res uživam. Vedno sem hvaležna, ko se znova opogumim in skočim vanj. Seveda je naporno biti ves čas na poti, ko si vsi želijo nekaj minut tvoje pozornosti. Nisem človek, ki bi znal reči ne, zato sem se morala naučiti sprejeti pomoč nekoga, ki zna postaviti meje, poskrbi, da si vzamem trenutek zase ali me diskretno umakne, kadar postane preveč naporno.

Na Madžarskem je politika zelo razdeljena. Vas je kdaj strah iti kam?

Ne, po mojih izkušnjah so ljudje nasilni in grobi na spletu, ne pa toliko v resničnem življenju. Seveda se nikoli ne bi pojavila v bližini shoda stranke Fidesz. To bi bilo kot izzivanje težav.

Ali vas sovražni komentarji na spletu prizadenejo?

Nehala sem jih brati.

Pomembno je, da imajo politiki ob sebi ljudi, ki jim znajo oporekati in povedati tudi kaj neprijetnega. Kdo to počne pri vas?

Moje najboljše prijateljice in prijatelji so še iz časa študija sociologije. Vsi smo politično angažirani in veliko razpravljamo o politiki. So moji najostrejši kritiki. Mislim, da dolgo časa sploh niso volili moje stranke – in prav zato jih imam rada. V tem »vijoličnem mehurčku« (kar se nanaša na barvo stranke Momentum) včasih ne vidiš gozda zaradi dreves. Zato potrebuješ prijateljski krog, ki ti nastavi ogledalo in ti pove: »Misliš, da veš, o čem govoriš, a v resnici ne razumeš.«

Nekatere vaše kolegice in kolegi v Evropskem parlamentu so bili obtoženi nadlegovanja. Kakšen je vaš pogled na to?

Nekoč sem prosila nekaj poslank in poslancev za nasvet. Ko sem se zjutraj zbudila, sem videla, da sem prejela več elektronskih sporočil, poslanih ob treh zjutraj. Pozneje, ko se je izkazalo, da je bila ena od teh poslank obtožena nadlegovanja, sem razumela, da če ona dela ob treh zjutraj, to pomeni, da takrat dela tudi njena ekipa. In to ni prav. Zame je bilo vedno samoumevno, da če želim, da moja ekipa spoštuje moj prosti čas, moram najprej sama pokazati zgled in spoštovati njihovega. Če me kdo od njih kontaktira ob koncu tedna, jih prosim, da se o tem govorimo v ponedeljek, in jih spodbudim, naj se posvetijo svojim družinam. A te meje je v praksi težko postaviti.

Menite, da pri tem igra vlogo tudi spol?

Če je moški kreten, je to v redu. Ženska pa si tega ne sme dovoliti.

Ali danes vodite stvari drugače?

Tako kot številne mlade poslanke v Evropskem parlamentu pred izvolitvijo nikoli nisem imela svoje ekipe. Večino stvari sem počela sama. Potem pa se nenadoma znajdeš tukaj – v Evropskem parlamentu – in dobiš kup denarja za vzpostavitev pisarne. Ljudje dobijo plačo, da ti pomagajo. Niso tvoji prijatelji, so tvoji zaposleni. Ian Marquardt (direktor akademije Alliance of Her) mi je svetoval, naj ne bom njihova šefinja, ampak njihova poslanka, in naj imenujem nekoga, ki bo vodil ekipo. Tako nisem jaz šefinja in lahko nekdo drug prevzame vlogo tistega, ki postavlja meje.

Ste kdaj koga iz svoje ekipe prosili, naj opravi kakšno gospodinjsko opravilo?

Dogajalo se je ravno obratno. Moja ekipa se je pritoževala, zakaj jih nikoli ne prosim za pomoč. Spomnim se, da mi je ena od sodelavk predlagala, naj ji dovolim, da me naroči pri frizerju. Ali pa takrat, ko sem imela stanovanje tukaj v Bruslju, se je sodelavec, ki je živel blizu, ponudil, da gre tja in odpre vrata hišniku ...

Ste rekli sodelavka oziroma sodelavec?

Da, delamo kot ekipa. Zato so zame sodelavke in sodelavci. Čudno bi se mi zdelo, da bi jim rekla asistentke in asistenti, čeprav to formalno so. Zveni ponižujoče. Imam desno roko. Imam levo roko. Imam srce v Bruslju. In imam možgane v Budimpešti. Tako jih tudi imenujem.

Ali v političnih ekipah težave izhajajo iz preobremenjenosti z delom?

Ko pogledam svoj urnik, vidim, da je popolnoma zapolnjen – in vem, da se bo na vse to naložilo še več obveznosti. V politiki je veliko stvari, ki jih ni mogoče načrtovati, saj se preprosto zgodijo. Zato že vnaprej vem, da se bo vsak dan pojavilo še približno dvajset odstotkov dodatnega dela. Sčasoma pa sem spoznala, da izpolnjevanje vseh nalog še ne pomeni, da delo opravljam najbolje. Zato zdaj postopoma, a dosledno postavljam jasnejše meje.

Ste se kot mlada ženska v politiki kdaj soočili z dvomi o svoji vlogi ali sposobnostih?

Mlade ženske pogosto zamenjajo za asistentke – včasih celo za pripravnice –, namesto da bi jih prepoznali kot poslanke, še posebej kadar njihova funkcija ni takoj jasna. Nekoč smo imeli srečanje skupine Renew v Frankfurtu, kjer smo se udeležili pokašine vin. Bila sem edina poslanka med parlamentarnimi asistentkami in asistenti. Pogovarjali smo se o politiki, se smejali. V nekem trenutku so me vprašali, za koga delam. Rekla sem: »No, ne vem, kako naj to povem. Mislim, da delam zase. Ampak predvsem delam za madžarski narod.«

Ko ste se udeležili usposabljanja »10 pasti moči«, ste ugotovili, da ste se znašli v številnih od teh pasti.

V nekem trenutku so me prosili, naj prevzamem vodenje stranke in jo rešim. Sprejela sem izziv. A ko sem pogledala svoj popolnoma zapolnjeni urnik, sem vedela, da bom s tem izgubila še več časa, ki bi ga lahko preživela s sinom. To me je odbilo. Nehala sem odgovarjati v skupini svojih najboljših prijateljic in prijateljev

na WhatsAppu. Prenehala sem poslušati. Nisem se hotela udeleževati nobenih dogodkov. Želela sem imeti čim manj stikov z ljudmi. Sama sebi sem postajala največji sovražnik. Ko sem se znova vprašala, zakaj se sploh ukvarjam s politiko, in začela spet hoditi med ljudi, sem ugotovila, da ni tako težko, kot se je zdelo. Ko se znova vključim, je to kot droga.

Ste po vseh teh letih še vedno glede česa negotovi?

Zanimivo, še vedno zaradi tistih neumnih enominutnih izjav na plenarnem zasedanju. Vsakič ko nastopim, se mi tresejo noge. Zakaj? Ti govori so mi pomembni, ker lahko z njimi pokažem Madžarski, da sem resna političarka, ne le ulična borka ali nepomembna članica opozicije.

Kakšen bi bil vaš nasvet za prihodnje političarke in politike?

Ne ujemite se v past prepričanja, da imajo drugi vedno prav, in ne dajajte prevelike teže mnenjem drugih – o tem, kako se je treba vesti ali kaj pomeni biti poslanka oziroma poslanec Evropskega parlamenta ali političarka oziroma politik nasploh. Dolgo sem se spopadala z ljudmi, ki so mi govorili »tako se moraš oblačiti« ali »tako se moraš vesti«. Najteže se je naučiti postavljati meje in delati v skladu s svojimi prepričanji. Ne izgubite sposobnosti zaupati drugim ljudem, a se hkrati zavedajte, da v politiki nikomur ne morete popolnoma zaupati. Ne bodite naivni, a tudi ne cinični. Igrajte politično igro, če želite priti na višji položaj. Če sami niste perfekcionista ali perfekcionista, imejte v svoji ekipi nekoga, ki je. In nazadnje – nikoli ne verjemite, da je vse ves čas na kocki. Ugotovila sem, da je vse veliko lažje in bolj iskreno, če verjamete, da nimate česa izgubiti. Ko vas je strah in mislite, da lahko nekaj izgubite, kot na primer naziv ali položaj, postanete sami sebi največja ovira. Položaj je le ego. Ne postanete boljši človek samo zato, ker ste na primer poslanka oziroma poslanec Evropskega parlamenta.

Zagotovo pa so ljudje, ki tako mislijo. Mislite, da moč kvari?

Veliko se pogovarjam z vozniki in strežnim osebjem v Evropskem parlamentu. Mnoge poznam po imenu, vem za njihove družinske zgodbe. Pogosto mi pravijo, da sem izjema, in se pritožujejo nad drugimi poslankami in poslanci. Zdi se, kot

da se ti vedejo, kot da so nad vsem in vsakomer in kot da so ljudje tu le za to, da jim strežejo. Zdi se, da je to kar splošna miselnost v tej stavbi.

So vam položaji in nazivi pomembni?

V zadnjih sedmih letih sem bila podpredsednica, predsednica, poslanka in tudi nihče. Mislim, da se s tem ni nikoli nič zares spremenilo. Nazivi so pomembni le, če pomagajo pri cilju, za katerega se borim. Položaji me ne zanimajo – prinašajo le preveč pozornosti. Sama pa se raje osredotočam na bistvo.

Torej za vas obstaja življenje po politiki?

Nikoli nisem nameravala vstopiti v strankarsko politiko, čeprav sta bila moja oče in dedek politika. Zame je bila politika vedno prostor za boj za nekaj, v kar verjamem – učinkovito sredstvo, ki omogoča neposreden vpliv na življenja ljudi. Toda oče mi je vcepil prepričanje, da politika ne sme biti cilj sama po sebi. Moraš imeti poklic, na katerega se lahko opreš, ker se na politiko, še posebej strankarsko, ne moreš zanašati. Moj oče je bil luteranski duhovnik in kot tak vedno javna osebnost. Poučeval je na univerzah in bil soustvarjalec javnega mnenja. Dvanajst let svojega življenja je imel poslanski mandat v madžarskem parlamentu, nato pa je znova postal dejaven duhovnik. Za mojega dedka pa je bila politika življenje. Bil je zaprt v treh različnih režimih in po revoluciji leta 1956 skoraj usmrčen. Umrl je leta 1986 in nikoli ni dočakal rezultatov svojega boja.

DRUGI KROG PASTI MOČI:

VI

Politika je polna nasprotnikov in sovraštev – ne le med različnimi političnimi strankami, temveč tudi znotraj istih. Paranoja pri delu v politiki ni redka. A poleg vseh zunanjih nasprotnikov je tu še en – vi sami. Minskega polja ne ustvarjajo le drugi ali mediji; številne pasti in težave si postavite kar sami. In ko gre vaša politična pot po zlu, lahko za to krivite le sebe. Hkrati pa ne smete nikoli pozabiti: sami sebi ste največja zaveznica oziroma zaveznik – zato se tako tudi vedite.

Opozorilo – to poglavje ima tudi spolni vidik. Brez želje po pretiranem posploševanju: četrta past je značilnejša za moške, peta pa za ženske. V četrty pasti človeku ni dovolj mar, v peti pa mu je mar preveč. O samozavesti moških in žensk je bilo opravljenih že veliko raziskav. Rezultati so jasni: pretirana samozavest le redko predstavlja težavo pri ženskah. Medtem ko pretirana samozavest vodi v lenobo, pomanjkanje samozavesti vodi v ohromelost ali samosabotiranje. Če se s tem ne strinjate in ste izjema, me prosim ne tožite – preprosto berite naprej. Tudi če vas to, kar boste prebrali, ne zadeva neposredno, vam bo morda pomagalo razumeti, kaj gre narobe pri drugih.

4

Lenoba

PAST

Podcenjevanje protislovja moči

»Vem, da nič ne vem« – tako Platon povzema misel grškega filozofa Sokrata: »Zavedal sem se, da ne vem skoraj ničesar ...« To je modra misel, ki se je velja spomniti, ko ima človek moč. Ko vam uspe izvolitev na položaj in nekaj časa preživite v parlamentu ali vladi, boste slej ko prej – kot pri vsakem poklicu – dobili občutek, da »obvladate«. Začnete prepoznavati mehanizme, vzorce in cikle; razumete način delovanja, pravila igre in znate igrati po njih. Veste, s kom se je treba pogovarjati, s kom sklepati dogovore, koga se izogibati in koga imeti na očeh. Tudi osebe v vaši ekipi – izkušene ali ne – bodo prej ali slej (upajmo) doživele tisti »aha trenutek« in postale enako samozavestne v politični areni. A ta samozavest je lahko nevarna. Pretirana samozavest in občutek domačnosti pogosto prinašata lenobo in občutek samoumevnosti. To pa postane past moči, saj položaj, ki ga zasedate, ni naravna pravica. Ni nekaj danega – ne v času ne v zgodovini. To je nekaj, za kar se je treba vedno znova boriti. In bodite prepričani: vedno se bo našel kdo, ki se bo pripravljen boriti za ta položaj – pogosto na zelo grd in nizkoten način. Zato lenoba ni možnost – ne intelektualno ne strateško in ne fizično.

Če malo pretiram: pustiti stvarjem, da tečejo same od sebe, pomeni skoraj enako kot odnehati. Če ne vlagate časa in truda, vas bo to dolgoročno drago stalo. Vedno morate ostati korak pred drugimi – zaradi tako imenovanega »paradoksa moči«. »Od močnih bi pričakovali, da bodo postajali še močnejši, in od šibkih, da bodo še šibkejši. Toda revnejši ali manjši

tekmeci pogosto na koncu izboljšajo svoj položaj v primerjavi z bogatejšimi ali večjimi. Ker so sprva šibkejši tekmeči razumljivo bolj motivirani, se borijo odločneje in v spopad vložijo sorazmerno več truda, energije in predanosti.«⁴²

Eden od mojih nekdanjih sodelavcev me je izzval glede te pasti in dejal, da ministrice in ministri ne morejo biti leni, saj imajo preveč natrpan urnik. A prepričana sem, da je mogoče biti hkrati zaposlen in len. Lahko delate dolge ure in domov prihajate pozno, pa ste kljub temu leni v miselnem smislu – premalo ustvarjalni, premalo inovativni ali brez ljudi okoli sebe, ki bi vam postavljali izzive. Lenoba se lahko kaže tudi v vašem pogledu na svet, če po prelomnih dogodkih, kot sta bančna kriza ali svetovna pandemija, ne spremenite svojega razmišljanja. Politična lenoba ima veliko oblik in razsežnosti, zato ne mislite, da ste »na varnem«, samo zato ker ste izjemno zaposleni.

Zakaj je pomembno vlagati vase

Nasvet o vlaganju vase in izogibanju lenobi ni namenjen temu, da bi prihodnje političarke in politiki izgoreli. Gre za to, da se izognete samozadovoljstvu v izjemno konkurenčnem svetu politike. Če popustite, bodo vaši nasprotniki to izkoristili. Na volitvah denimo ne morete računati na zvestobo volivk in volivcev ali se zanašati na en sam preverjen pristop. Časi se spreminjajo, volilne strategije se razvijajo, volivke in volivci pa z njimi. Zato morate vlagati čas, trud in sredstva ter uporabljati najnovejše pristope in tehnologije – danes denimo umetno inteligenco –, če želite ostati korak pred drugimi. Potrebujete sveže podatke in vse razpoložljive človeške vire. Političarke in politiki, ki menijo, da pri ponovni izvolitvi ne potrebujejo dodatne pomoči, volitve izgubijo.

Pomembno je tudi, da še naprej vlagate vase. Tudi uspešne političarke in politiki se lahko učijo ali nadgrajujejo svoje znanje – naj gre za

⁴² Randall Bartlett, *Economics and Power: An Inquiry Into Human Relations and Markets* (Cambridge University Press, 1989), poglavji 1–2.

izboljševanje javnega nastopanja ali izpopolnjevanje tujih jezikov. Prav nič sramotnega ni, da pri tem poiščete pomoč. Vaši tekmeci postanejo spretnější, ko postanete preveč predvidljivi. Ključna naložba za političarke in politike ter njihove stranke je tudi obnova oziroma osvežitev podobe. Tako kot pop zvezdnice in zvezdniki, denimo Taylor Swift, ki so se znali znova preoblikovati, da so ostali zanimivi in vplivni, se morajo tudi političarke, politiki in stranke nenehno razvijati. Ne morete se zanašati na nekdanje uspehe, temveč morate neprestano iskati nove načine, kako se razvijati in ustvarjati inovativne rešitve.



Nikoli ne predpostavljajte, da je vaš položaj nedotakljiv. Vedno se bo našel kdo, ki vas bo izzval tako, da se bo osredotočil na vaše šibke točke. Ne mislite, da je vaša moč samoumevna ali da lahko ohranite svoj položaj zgolj s tem, da se izogibate težavam.

Položaj in človek

Ena najpogostejših poti v to past je zamenjevanje svojega položaja s samim sabo. To se v politiki dogaja ves čas in povsem naravno.

Ko si predsednica ali predsednik vlade in si vsi želijo narediti sebek z vami, je težko razložiti, ali si ga želijo z vami kot osebo ali s tistim, ki

trenutno zaseda položaj predsednice oziroma predsednika vlade. In to se ne dogaja le ljudem na oblasti. Belgijska zunanja ministrica Hadja Lahbib, nekdanja televizijska voditeljica, je dejala, da enako velja tudi za televizijske osebnosti. Lahko se vprašate: se navdušujejo nad vami ali nad statutom, ki ga imate? In bodo še vedno na vaši strani, ko boste sestopili z odra?

Poslanka Kira Rudik iz Ukrajine priznava, da je izjemno težko ohranjati mejo med sabo kot človekom in položajem, ki ga zasedaš, ter nanj gledati zgolj kot na delo. Toda razen če niste kraljica ali kralj, vaš položaj ni večen. Nasprotno, je začasen – in včasih zelo kratkotrajen. Za ohranitev položaja morate ves čas vlagati trud. Osvojite položaj – in ne pozabite, da ni vaš za vedno.



Opozorilni znaki

- **Nehate brati pripravljalne zapiske.** Seveda dobro poznate svoje področje – če ste bili zadnja štiri leta ministrica ali minister za izobraževanje, za sestanke potrebujete manj priprav kot v prvem letu mandata. A samozavest ne pomeni, da si lahko privoščite samozadovoljnost. Ljudje na drugi strani mize nikoli ne smejo dobiti vtisa, da se niste pripravili ali da ne poznate najnovejših podatkov in dejstev. Že najmanjša napaka na vaši strani je lahko priložnost, da drugi prevzamejo pobudo ali začetijo, da postajate preveč leni in samozadostni – in zato začnejo odločneje uveljavljati svoje interese.
- **Nehate brati.** Čas je dragocen. Medijsko poročanje je pogosto izčrpava-joče negativno. Po tednu dni dela v VUCA svetu politike, ki je nepredvidljiv, kaotičen in poln pritiska, imate občutek, da vam pregorevajo možgani.⁴³ Včasih želite svojim možganom privoščiti nekaj počitka. A branje je pogosto podcenjena oblika čuječnosti. Kot pravi Marcella Frydman Manoharan, soustanoviteljica organizacije Cambridge Co-aching: »Branje je tako močno vtkano v naše vsakdanje življenje, da

⁴³ VUCA je kratica, ki pomeni nestanovitnost (volatility), negotovost (uncertainty), kompleksnost (complexity) in dvournost (ambiguity). V resnici pa preprosto opisuje svet z besedami: »Tam zunaj je čisti kaos!« Izraz sta podrobneje razložila Nate Bennett in G. James Lemoine v članku »What VUCA Really Means for You«, objavljenem v reviji *Harvard Business Review* (januar–februar 2014).

ga pogosto jemljemo kot samoumevno – od sporočil, napisov na televizijskih zaslonih do oglasov, ki nas spremljajo na vsakem koraku. Pa vendar je lahko branje ključna priložnost za čuječnost – za sposobnost biti v sedanjem trenutku, zavedati se sebe in okolice, ne da bi obsojali sebe ali druge.«⁴⁴ Branje leposlovja je še posebej dragoceno, saj krepi empatijo, širi obzorja in nam pomaga, da za trenutek stopimo z vrtiljaka političnega sveta.⁴⁵

- **Vedno znova uporabljate isti govor, iste številke, iste citate.** To samo po sebi ni v nasprotju s pravili znamčenja ali umeščanja, o katerih predavam na akademiji Alliance of Her. Ta pravila temeljijo na ponavljanju sporočila, saj ponavljanje ustvarja prepoznavnost, poleg tega pa ne poslušajo vsi hkrati. A obstaja razlika med ponavljanjem istega sporočila in ponavljanjem popolnoma enakih besed, utemeljitev, zgodb ali primerov. Vaše javnosti morajo slišati govor, prilagojen njim – s primeri, v katerih se lahko prepoznajo. Prilagajanje sporočila različnim javnostim je prvo pravilo učinkovitega komuniciranja. Če za skupino učiteljic in učiteljev uporabite primere iz poslovnega sveta, vaše sporočilo ne bo imelo trajnega učinka. Zato si vi – ali vaša ekipa – ne smete dopustiti, da bi postali preveč rutinski pri prilagajanju sporočila.
- **Nehate vlagati čas v svojo mrežo poznanstev.** Evropski družbeni prostor je dobro organiziran prek interesnih skupin in civilne družbe, združenj, sindikatov in podobnih struktur. Nekatere so povezane s političnimi strankami, druge pa delujejo bolj oportunistično in se nagibajo k tistim, ki v določenem trenutku najbolje služijo njihovim ciljem. Ko njihov trenutni politični zaveznik teh ciljev ne uresničuje več, izgubi oblast ali postane gluha za njihove zahteve, hitro najdejo novega partnerja. Zato si kot političarka ali politik nikoli ne morete privoščiti, da bi svojo mrežo ali partnerje oziroma zaveznike jemali kot samoumevne. Stalno vlaganje v osebno in strokovno mrežo – njeni vzdrževanje, krepitev in širitev – je v vašo korist.

⁴⁴ David Gelles, »How to Be Mindful While Reading«, *New York Times*, 19. julij 2017.

⁴⁵ Več v intervjuju z nekdanjo evropsko komisarko Vestager na strani ??

- **Menite, da je vaša politična stranka nujno zlo, in se izogibate strankarskim dejavnostim.** Politične stranke so kot družina – včasih si želite, da bi lahko živeli brez nje, a to preprosto ne gre. V njih najdete vse tipične družinske like: pijane strice, tarnajoče tete in pozabljive stare starše. Zlasti pred volitvami in po njih se lahko odnosi, ki so bili nekoč prijateljski, hitro poslabšajo. Čeprav se visok politični položaj na evropski ravni morda zdi dobrodošel odmik od notranje strankarske politike, si ne smete privoščiti popolnega umika iz nje. Ključno je ohranjati dobre odnose z vodstvom stranke, saj so politične stranke lahko neusmiljene, kadar se odločijo, da vas odrežejo oziroma izrinejo – tudi če ste v javnosti zelo priljubljeni in prinašate glasove! Novoizvoljene poslanke in poslanci, ki menijo, da lahko ignorirajo strankarsko politiko in se izogibajo njenim dejavnostim, se motijo. Takšna odmaknjenost ima posledice. Veliko modreje je, da si prizadevate za aktivno vlogo v vodstvu stranke – tako ostanete obveščeni, vključeni in ohranite vajeti v svojih rokah.

- **Postanete preveč pomembni za navadne smrtnike.** Ko opazujem političarke in politike na javnih dogodkih, vedno spremljam njihovo vedenje. Se družijo, pogovarjajo in navezujejo stike ali pa se držijo zgolj svojega osebja in drugih pomembnežev? Oba predsednika vlade, s katerima sem sodelovala – Guy Verhofstadt in Alexander De Croo – sta si vedno prizadevala za stik z udeleženkami in udeleženci dogodka, mreženje in pogovor z ljudmi, čeprav sta bila po naravi introvertirana. Razumela sta, kako pomembno je ostati dostopen – v nasprotju z nekaterimi političarki in politiki, ki postanejo »preveč kul«, uporabljajo le VIP vhode ali jih varnost takoj po govoru odpelje z dogodka. V trenutku, ko se nehate gibati med ljudmi, bodo tekmeci izkoristili priložnost, da vas prehitijo – in vas sčasoma tudi nadomestijo.



Kako ostati v prednosti

Najprej je treba ločiti med lenobo in utrujenostjo. Politika vas lahko po nekaj letih popolnoma izčrpa. Po napornih obdobjih je popolnoma razumljivo, da želite nekaj časa posvetiti družini in nekoliko upočasniti tempo. Tak odmor je ključen za obnovitev moči in energije. Več kot zaslužen počitek ali dopust vam lahko celo pomagata, da ste pozneje pri delu učinkovitejši. Vzeti si čas zase še ne pomeni, da drsite v past moči.

Toda kaj pa, če se res nekoliko polenite in popustite pri zavzetosti? Morda lahko z igrivim pristopom znova najdete pravi ritem. Zakaj ne bi poskusili narediti nečesa, česar še nikoli niste? Nečesa, kar vas bo potisnilo iz območja udobja – na primer priprava daljšega govora v tujem jeziku. Ali pa se med mandatom potegujete za kakšen naziv ali položaj, za katerega morate izvesti manjšo kampanjo. Tako ne boste le pridobili večje prepoznavnosti, temveč boste znova občutili okus »zmage«. Druga možnost je, da se pridružite izjemno aktivni sodelavki ali sodelavcu in ju nekajkrat spremljate na dogodkih – tako se boste postopoma znova vključili v dogajanje in ponovno začutili veselje do političnega dela.

Ko ste iskreni do sebe in ugotovite, da vas žene manj kot nekoč – da se morda zadovoljite z »dovolj dobrim« ali prihajate na delo nepripravljeni –, je čas za samorefleksijo. Vprašajte se: kakšno je vaše poslanstvo v politiki? Vas še vedno žene jasen namen ali je vaša vloga postala le sredstvo za plačo, bonitete in družbeni ugled?

Če velja slednje, je nujno, da znova prebudite svojo strast. Spomnite se, kaj vas je prvotno pritegnilo v politiko, katere krivice ste želeli odpraviti in katere spremembe uresničiti. Ponovno se povežite z začetki svoje politične poti ali s tistimi, ki nimajo ljudi, ki nimajo vaših priložnosti, vpliva ali dostopa. Če v politiki niste zato, da bi imeli vpliv in izboljšali življenja ljudi, potem naredite prostor tistim, ki to želijo. Politika ni »služba« kot vsaka druga – je privilegij, ki si ga je treba zaslužiti. Moč ni namenjena vam, temveč temu, kako jo uporabite za druge.

PAST

5

Ohromljenost zaradi popolnosti ali negotovosti

Ko je strokovnjak za vodstveni razvoj Marshall Goldsmith opredelil deset pogostih navad, ki pojasnjujejo, zakaj se ljudje na srednji stopnji kariere pogosto zataknejo, ni pomislil, da ima to pomembno spolno razsežnost. Mnoge izmed teh navad namreč niso bile uporabne za ženske. Zato se je skupaj z več strokovnjakinjami za coaching podal na raziskovalno pot in opredelil dvanajst navad, ki ženske zadržujejo pri napredovanju. Ugotovili so velike razlike v samosabotirajočem vedenju moških in žensk. Ena najbolj izrazitih je bila povezana s samozavestjo.⁴⁶ Leta 2011 je britanski Inštitut za vodenje in menedžment izvedel raziskavo med britanskimi direktoricami in direktorji o tem, kako samozavestne se počutijo pri svojem delu. Polovica udeleženk je poročala o dvomih glede svoje delovne uspešnosti in kariere, medtem ko je takšne dvome izrazila manj kot tretjina moških.⁴⁷ Ali to pomeni, da moški nikoli ne dvomijo o sebi? Seveda ne. A svojim dvomom ne dovolijo tako pogosto, da bi jih ustavili – v nasprotju s številnimi ženskami.

⁴⁶ Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*.

⁴⁷ Katty Kay in Claire Shipman, »The Confidence Gap«, *The Atlantic*, maj 2014.

Iskanje popolnosti

V preteklosti so ljudje na zaposlitvenih razgovorih kot svojo pozitivno lastnost pogosto navajali perfekcionizem. To naj bi pomenilo, da bodo svoje delo opravljali odlično in da bodo do sebe zelo zahtevni. Kateri delodajalec si ne bi želel takšne sodelavke ali sodelavca? A val izgorelosti v zadnjih desetletjih je to predstavo obrnil na glavo. Danes se perfekcionizem veliko pogosteje razume kot slabost kot pa kot prednost. Perfekcionistke in perfekcionisti si postavljajo previsoke cilje in se zato slej ko prej izčrpajo ali zlomijo. Skrb vzbujajoče je, kako razširjena je danes potreba po nenehnem preseganju razumnih standardov in kako pogosto se v zahodni kulturi pojavlja uničujoča samokritičnost.⁴⁸ Takšen način razmišljanja ima številne negativne učinke na miselne procese, čustva in vedenje, raziskave pa celo kažejo povezavo med perfekcionizmom in večjo smrtnostjo pri starejših odraslih!

Čeprav se perfekcionistke in perfekcionisti na zunaj pogosto zdijo zelo uspešni, se v resnici pogosto soočajo s težavami v odnosih in na delovnem mestu ter s slabšim duševnim zdravjem in čustvenim počutjem. Bojijo se, da bi naredili napako, da bi se zmotili ali prejeli negativne povratne informacije, hkrati pa jih nenehno zaposluje skrb, kako jih vidijo drugi. Ni jim všeč – in pogosto sploh ne prenesejo – nič, kar ni popolno. Ves čas se primerjajo z drugimi, preveč so osredotočeni na zunanji vtis, pretirano samokritični in pogosto jih vodi strah. V nasprotju s priljubljenim citatom Elze iz Disneyjeve uspešnice »Ledeno kraljestvo« ne znajo – ali ne zmorejo – »opustiti« popolnosti, kar dolgoročno škoduje njihovem počutju.

Čeprav se vam morda zdi, da je perfekcionizem edini način za preživetje v politiki, je v resnici bližnjica do duševne izčrpanosti, tesnobe, zasvojenosti in občutka življenjske ohromelosti.⁴⁹ Po ugotovitvah iz knjige *How Women Rise* vas prizadevanje za popolnost lahko pripelje do polovice poti, nato pa vas začne ovirati pri doseganju višjih ciljev.⁵⁰ V politiki še nikoli

48 H. Patterson, C. Firebaugh, T. Zolnikov, R. Wardlow, S. Morgan, in B. Gordon, »A Systematic Review on the Psychological Effects of Perfectionism and Accompanying Treatment«, *Psychology* 12 (2021), 1–24.

49 Brené Brown, *The Gifts of Imperfection* (Hazelden Publishing, 2018).

50 Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*, 125.

nisem srečala perfekcionista moškega spola. Nedvomno so bili ambiciozni, vendar se nikoli niso izgubljali v podrobnostih. Ko sem večkrat sodelovala z ekipo Ursule von der Leyen, me je naravnost osupnilo, kako natančni so bili – niso spregledali niti najmanjše podrobnosti. Vse je bilo skrbno pripravljeno in premišljeno: sporočila za javnost, govori, višina njene mize, oblačila (tudi čevlji) in celo hrana na mizi. Nič ni bilo prepuščeno naključju, kar je predstavljalo precejšnjo obremenitev za njeno ekipo. Seveda ji tega ni mogoče zameriti. Kot prva ženska na čelu Evropske komisije je morala pričakovati, da bodo drugi vsako njeno napako opazili, še močneje poudarili in izkoristili proti njej. Perfekcionizem je skoraj neizogiben, kadar nosiš breme vloge vzornice. Strah te je, da bodo tvoje napake razumljene kot dokaz, da ženske preprosto niso primerne za politiko. To velja za vse ženske na položajih moči, še posebej pa za temnopolte ženske. V Združenih državah Amerike številne Afroameričanke pripovedujejo, da čutijo še dodaten pritisk pričakovanj – da morajo neprestano dokazovati svojo sposobnost in vrednost.⁵¹

Perfekcionizem pa lahko hitro postane bolj ovira kot pomoč. V knjigi *The Confidence Code* novinarki Katty Kay (BBC) in Claire Shipman (ABC) pojasnjujeta, kako perfekcionizem pogosto vodi v dvom vase ali celo v popolno ohromelost. Ženske se pogosto odpovedujejo priložnostim ali napredovanjem, ker menijo, da še niso »dovolj pripravljene«. Ta odpor do tveganja pomeni, da čakajo, dokler niso stoddostno prepričane, da bodo uspele. Na primer: ženske se na razpise za napredovanje običajno prijavijo šele, ko izpolnjujejo vse pogoje, medtem ko se moški prijavijo že pri približno polovici izpolnjenih zahtev. Še nikoli nisem srečala moškega, ki bi zavrnil položaj, ker ne bi imel dovolj časa za dobro opravljeno delo ali ker bi mu primanjkovalo izkušenj. Sem pa videla kar nekaj žensk v politiki, ki so ravnale popolnoma drugače. Ena od mojih prijateljic je dobila ponudbo za vrhunsko mesto na kandidatni listi za parlamentarne volitve – skoraj zagotovljen poslanski sedež –, a jo je zavrnila, ker se ni počutila pripravljeno. Njeno mesto je nato zasedel manj izkušen moški.

⁵¹ Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*, 129–131.

Perfekcionizem pogosto ustvarja toksično delovno okolje, saj številne uspešne ženske težko delegirajo naloge in poskušajo vse opraviti same. Toda na vodilnih položajih je tak pristop dolgoročno nevzdržen. Predstavljajte si ministrico, ki želi vse narediti sama – razen voziti službeni avto. Prej ali slej morate zaupati drugim, da bodo opravili delo. Zaupati svoji ekipi in jim dovoliti, da stvari izvedejo na svoj način, zahteva čas, a je ključno za učinkovito vodenje.

Zakaj so ženske pogosto nagnjene k perfekcionizmu? Raziskave kažejo, da igra pri tem pomembno vlogo vidik spola.⁵² Pričakovanja do deklic se oblikujejo že v otroštvu in se kasneje utrjujejo tudi v delovnem okolju. Deklice so pogostejše kot dečki nagrajene za poslušnost in odličnost v šoli. Čeprav se perfekcionizem na prvi pogled zdi način, kako se zaščititi pred napakami, v resnici pogosto zavira napredek žensk v politiki. Kot je povedala Maria Shriver: »Perfekcionizem ti ne da občutka popolnosti, temveč občutek, da nikoli nisi dovolj dobra.« Povzroča lahko čustveno stisko, spodkopava kariero ter vodi v to, da zavračate dobre priložnosti ali odpravite sposobne člane in članice svoje ekipe.

⁵² Katty Kay in Claire Shipman, *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance – What Women Should Know* (HarperBusiness, 2014).



Opozorilni znaki

- **»Hočem, da je popolno.«** Govor, televizijski intervju, zakonodajni predlog, obleka – če res želite, da je vse brezhibno, bo priprava verjetno pretirana. Na koncu boste porabili preveč časa in energije za malenkosti ali pa se izgubili v podrobnostih. Petdeset različic govora je jasen znak, da nekaj ni v redu. Takšen pristop pomeni tudi, da precenjujete svoj nadzor nad stvarmi. Kaj pa, če je vaš govor popoln, potem pa odpove ozvočenje (Murphyjev zakon!) ali pa je v dvorani toliko hrupa in pogovarjanja, da imate občutek, da nihče ne posluša vašega popolnega govora? Vedno se bo zgodilo nekaj, kar bo izven vašega nadzora. Če se boste osredotočali na vsako najmanjšo napako, boste na koncu hodili naokrog potrti, razočarani in jezni.
- **Odločitev, da se o ničemer ne odločite.** Neodločnost ima številne vzroke – med njimi tudi perfekcionizem –, a eno je gotovo: vpliva na trajanje vaše politične kariere. Sprejemanje odločitev in njihova uresničitev sta namreč tisto, kar ljudje pričakujejo od nekoga na položaju moči. Zaupanje v politiko in sistem se je v zadnjem desetletju zaradi velikih kriz, kot sta bili pandemija covida-19 in vojna v Ukrajini,⁵³ močno omajalo, zato

⁵³ Po podatkih raziskovalnega centra Pew Research, ki v Združenih državah Amerike raven javnega zaupanja meri že od leta 1958, je to trenutno najnižje v skoraj sedemdesetih letih. Eurobarometer sicer kaže nekoliko

je danes pritisk, da pokažete rezultate, večji kot kadarkoli prej. Morda se sliši samoumevno, a pri sprejemanju odločitev je ključna samozavest. Pomanjkanje samozavesti in nenehni dvomi vodijo v odlašanje. Seveda je prav, da preverite dejstva, se posvetujete s strokovnjakinjami in strokovnjaki ter prisluhnete različnim mnenjem, preden predstavite dolgoročno strategijo za zdravstvo ali načrt za kibernetско varnost. A če se odločite, da se sploh ne boste odločili, in kot ministrica ali minister ne predstavite nobenega načrta, ker se bojite napačnih odločitev ali napak, ne izpolnujete svojega poslanstva – in ljudje bodo vašo pasivnost hitro prepoznali.

- **Mikrovođenje.** Nisem zasledila prepričljivih znanstvenih dokazov, da bi bila težnja k mikrovođenju pogostejša pri ženskah kot pri moških. A dejstvo je, da gre za najslabši slog vodenja. Mikrovođenje izčrpava energijo ekipe ter zmanjšuje njeno motivacijo in samostojnost. Ne glede na to, ali je tak način vodenja nameren ali ne, zmanjšuje zagon in ustvarjalnost ekipe, jemlje občutek zaupanja in samostojnosti ter vzbuja napetost in nezadovoljstvo.⁵⁴ Raziskave kažejo, da se ljudje močno negativno, tako čustveno kot telesno, odzovejo na nepotrebno ali vsiljeno pomoč, kar lahko zelo hitro poruši medosebne odnose.⁵⁵
- **Sindrom vsiljivke oziroma vsiljivca.** »Najprej bi rada oziroma rad delal_a v lokalni politiki ...« »Ko bom strokovnjakinja ali strokovnjak za obrambo, bom ...« Predvsem ženske pogosto najdejo nešteto razlogov in izgovorov, s katerimi same sebi postavljajo ovire. Ker jih je strah, da

boljše rezultate za Evropo – pri zaupanju tako v evropske, nacionalne kot tudi lokalne vlade –, vendar tudi tam opažajo izrazit upad. (Glej Pew Research Center, »Public Trust in Government: 1958–2024«, 24. junij 2024, <https://www.pewresearch.org/politics/2023/09/19/public-trust-in-government-1958-2023/>; in Eurofound, »Trust in Institutions Continues to Fall in EU, Despite Declining Unemployment and Phasing Out of Pandemic Restrictions«, 7. julij 2022, <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2022/trust-institutions-continues-fall-eu-despite-declining-unemployment-and-phasing-out>).

⁵⁴ Heidi Lynne Kurter, »Is Micromanaging a Form of Bullying? Here Are 3 Things You Should Know«, *Forbes*, 29. junij, 2021.

⁵⁵ Colin M. Fisher, Teresa M. Amabile in Julianna Pillemer, »How to Help (Without Micromanaging)«, *Harvard Business Review*, januar–februar 2021.

bi jih razkrili oziroma izpostavili kot vsiljivke, zavračajo priložnosti. A pomembnejše vprašanje je: je sploh kdo kdaj zares pripravljen za določeno odgovornost ali položaj moči? Se lahko res »pripraviš« na vlogo predsednice ali predsednika vlade? Politika je nepredvidljivo okolje, v katerem so izzivi vedno novi, zahtevajo ustvarjalnost, prilagodljivost in pogum za odločitve zunaj območja udobja. To sem spoznala med delom v kabinetu predsednika vlade med pandemijo – kriznim časom brez primere, ko smo morali vsi sprejemati nepredstavljive ukrepe. Nihče od nas ni bil zares pripravljen, a časa za dvome ni bilo. Bili smo vrženi v vodo – in lahko smo le plavali ali se potopili.



Kako se rešiti

Perfeksionizem postane past moči, kadar vas ohromi in vam preprečuje, da bi karkoli dokončali, ker se izgubljate v nepomembnih podrobnostih. Seveda s tem ne želim zagovarjati, da bi morale političarke in politiki znižati svoja merila ali postati površni – še posebej ne ženske, saj se v svetu, prežetem s spolnimi predsodki, vsaka njihova napaka hitro razume kot dokaz, da niso primerne za odgovorne položaje. Glede na nizko raven zaupanja ljudi v politiko lahko le občudujem tiste, ki svoje delo opravljajo v skladu z najvišjimi standardi odličnosti.

Kljub temu je pomembno, da znamo omiliti negativne učinke perfekcionizma. Da bi preprečili duševno stisko in izgorelost, se moramo naučiti sprejemati napake ter gojiti prijaznost in nežnost do sebe (in drugih). Anna Brailsford iz Code First Girls – organizacije z družbenim učinkom, ki si prizadeva zmanjšati vrzel med spoloma v tehnološkem sektorju – je priznala, da je bila tudi sama ena tistih žensk, ki od sebe zahtevajo previsoke standarde. Prisilila se je spremeniti svoj pristop, saj jo je pretiran strah pred neuspehom oviral pri napredku in sprejemanju novih priložnosti. Prepričana je, da bi morale ženske sprejeti miselnost »hitrega učenja iz neuspehov«, značilno za Silicijevo dolino – biti bolj prizanesljive do sebe, manj obremenjene s popolnostjo naloge ter bolj osredotočene na sam proces in na to, kaj se lahko iz njega naučijo. Sama se vsak dan namenoma loti nečesa, kar jo potisne iz območja udobja, saj ji to prinese dve občutji – tesnobo in adrenalin – ki se ju skuša postopoma naučiti sprejemati z užitkom.⁵⁶

Tak pristop posebej poudarjamo na akademiji Alliance of Her, zlasti ko gre za sposobnost reči ne in za postavljanje meja. Med usposabljanjem udeleženske spodbujam, naj se s svojim perfekcionizmom soočijo tako, da preučijo »povprečne moške« okoli sebe. To običajno sproži nekaj nelagodja, pa tudi zabavnih trenutkov, saj moški v prostoru pogosto priznajo, da se v primerjavi z vsemi perfekcionistkami okoli sebe počutijo precej povprečne. Opazovanje »povprečnih moških« ženskam pomaga prihraniti čas in se osredotočiti na bistvo. Bi moški res toliko časa razmišljal o oblačilih? Bi dneve premeleval intervju, v katerem novinarka ali novinar ni zapisal _a vsega tako, kot bi si sam želel? Bi namenil toliko časa pregledu objav na družbenih omrežjih? Bi ga razjezila nekoliko manj laskava fotografija? Če je odgovor ne, potem ti moški zmagujejo, medtem ko vi zapravljate dragocene vire časa in energije. Njihova povprečnost jim omogoča, da stvari preprosto »spustijo«. Seveda ne pravim, da so vsi moški povprečni – doma imam izjemen zgled in še več takih med prijatelji.

Da perfekcionizem ne bi preplaval vaše ekipe, je pomembno, da ohranjate visoka merila, vendar pri tem ne zapadete pretiranemu nadzoru ali mikrovođenju. Osredotočite se na timsko delo – podpirajte sodelavke in sodelavce na konstruktiven način ter ostanite vključeni, ne da bi jim dajali občutek, da jih nadzorujete.

Zato je ključno troje:

- **Pravi trenutek:** Nasvete ponudite takrat, ko so zares potrebni – ne prehitro –, da vaša ekipa ne bo imela občutka, da jo mikrovodite.
- **Jasna komunikacija:** Že na začetku jasno povejte, da je vaša vloga podporna, in s tem ustvarite sodelovalno vzdušje, občutek, da »vsi veslamo v istem čolnu«.
- **Uravnotežena vključenost:** Najdite pravo mero preverjanja – dovolj pogosto, da nudite podporo, a ne tako pogosto, da bi motili njihov potek dela.

V iskanju žensk, ki so uspešno krmarile med izzivi moči, sem spoznala izjemno NomaFrench Mbombo, nekdanjo ministrico za zdravje in dobro počutje v provinci Zahodna Kaplandija v Južni Afriki. Pred tem je bila univerzitetna profesorica in zdravstvena strokovnjakinja, svoj perfekcionizem pa je znala obvladovati tako, da je v svoji ekipi jasno opredelila pričakovanja in postavila trdne meje. Njen kabinet je deloval po načelih »i.e.i.« – integriteta, energija in inteligenca. Od osebja je pričakovala, da ta načela tudi živijo: nikoli ne laži, nikoli ne prikrivaj težav in delaj toliko, kot je treba. Kot je šaljivo pripomnila: »Na nagrobnikih piše R.I.P., ker bo za počitek dovolj časa po smrti.« Za zagotovitev popolnosti je moral vsak predlog, besedilo ali projekt skozi dve fazi pregleda – »i.c.u.1« (prvi pre-

gled) in »i.c.u.2« (drugi pregled). V šali je dodala, da se rok imenuje »deadline«, ker »če ga presežeš, si mrtev«. Kljub visokim zahtevam je svojo ekipo očitno motivirala s humorjem in sproščenim izrazjem. Hkrati jim je ponudila tudi svobodo in prilagodljivost – lahko so delali tam, kjer so bili najbolj produktivni, ko pa je bilo delo opravljeno, so skupaj praznovali uspehe.⁵⁷

Če ste perfekcionista ali perfekcionista, si zapomnite nekaj ključnih točk. Sprejmite, da ljudje delamo napake. Ne osredotočajte se na drobne napake ali spodrsaljaje, ocenjujte celoto. Ne glejte na stvari črno-belo – ženske pogosto menijo, da so nekaj naredile bodisi odlično

bodisi slabo, čeprav obstaja nešteto odtenkov vmes.⁵⁸ Pomemben varovalni mehanizem pred pretiranim perfekcionizmom je tudi sposobnost delegiranja in postavljanja prioritet. In ne nazadnje – bistveno je, da se naučite sproščeno sprejemati premišljena tveganja. Tako boste ustvarili manj stresno okolje zase in za ljudi okoli sebe.

Sporočilo, ki ga je NomaFrench prejela od svoje ekipe po odstopu s položaja ministrice.

Fri, 14 Jun

Dear Minister, as the shock of the Cabinet announcement sinks in, many of us will be going through the stages of grieving. Please be assured that we will miss you as a human being, a highly competent & respected professional and an exceptional politician. ❤️ ❤️

09:14

⁵⁷ Intervju z NomaFrench Mbombo, nekdanjo ministrico za zdravje in dobro počutje v provinci Zahodna Kaplandija v Južni Afriki.

⁵⁸ Helgesen in Goldsmith, *How Women Rise*, 135.

Poplava negotovosti

Tvegam, da me bodo označili za seksistko, ko rečem, da je peta past pogostejša pri ženskah – a imam razloge za to. V vseh teh letih sem slišala toliko političark in njihovih svetovalk, ki so se pritoževale nad vplivom negotovosti na njihovo vsakodnevno politično delo, da tega preprosto ne morem izpustiti iz te knjige. Politiki, za katere sem delala, se mi nikoli niso zdeli negotovi – ali pa tega vsaj niso pokazali. V vseh letih dela z belgijskim premierjem Alexandrom De Croojem se spomnim le enega trenutka, ko je bil odkrito živčen – tik preden je moral nastopiti pred več tisoč ljudmi na stadionu v Johannesburgu. Takrat se mi je to zdelo zabavno, saj ga še nikoli prej nisem videla nervoznega. Nekatere političarke, ki jih poznam, pa bi pokazale enako mero nervoze že, če bi morale nastopiti pred le dvajsetimi ljudmi. Negotovost je med ženskami zelo razširjen pojav. Kot piše v knjigi *The Confidence Code*: »Moški so skoraj vedno bolj samozavestni od žensk, tudi kadar so ženske enako ali celo bolj nadarjene.«⁵⁹ Prav negotovost je eden najpogostejših razlogov, da se ženske sploh ne odločijo za vstop v politiko. V primerjavi z moškimi so bolj črnogledke glede svojega vpliva in sposobnosti za uspeh v političnem svetu.⁶⁰ Tudi če negotovost ženskam ni prirojena, jo hitro občutijo zaradi majhnega prostora za napake in zaradi dejanskega nasilja, ki ga političarke doživljajo na spletu in na ulici. Raziskava Medparlamentarne zveze (IPU) iz leta 2016, v kateri so sodelovale poslanke iz 39 držav, je pokazala, da je 44 odstotkov vprašanih prejelo grožnje s smrtjo, posilstvom, fizičnim napadom ali ugrabitvijo. Petina jih je poročala o izkušnji spolnega nasilja.⁶¹ V takšnih razmerah moraš biti skoraj nadčloveško pogumen, da ostaneš miren in neustrašen.

Ali lahko prevelika negotovost prepreči ženskam uspeh v politiki? Odgovor je pritrdilen. Čeprav lahko moč deluje kot dejavnik rasti in ženskam

⁵⁹ Kay in Shipman, *The Confidence Code*.

⁶⁰ Jennifer Wolak, »Self-Confidence and Gender Gaps in Political Interest, Attention, and Efficacy«, *Journal of Politics* 82(4) (oktober 2020).

⁶¹ »Sexism, Harassment and Violence against Women Parliamentarians«, Inter-Parliamentary Union, 2016, <https://www.ipu.org/resources/publications/issue-briefs/2016-10/sexism-harassment-and-violence-against-women-parliamentarians>.

pomaga razviti samozavest – kot je občutila nekdanja udeleženka programa Alliance of Her Annelly Akkermann iz Estonije –, je lahko hkrati tudi močna ovira. Pomanjkanje samozavesti vodi v izogibanje dejavnostim, ki prinašajo visoko izpostavljenost, kot so televizijski intervjuji, odmevni govori ali prevzem odgovornosti za obsežne zakonodajne projekte. Negotovost lahko povzroči, da ženske ne udeležajo svojega potenciala ali pa ne izkoristijo priložnosti, ki bi jih morale. Paradoksalno pa prav izražanje negotovosti povečuje tveganje, da vas bodo dojemali kot nekompetentne ali šibke. Negotovost se pogosto – včasih celo namenoma – zamenjuje z nesposobnostjo, kar je za ženske v politiki lahko usodno. Raziskave kažejo, da je lahko moški hkrati nesposoben in nepriljubljen, pa je kljub temu izvoljen. Ženske pa morajo biti hkrati sposobne in všečne, kot je pokazala raziskava fundacije Barbara Lee iz leta 2012.

Samozavest je zato ključna – tako pri delu kot pri tem, da jo znate pokazati na zunaj. Volivke in volivci želijo imeti občutek, da ženska zmore opraviti delo v svetu politike, ki je še vedno pretežno moški. Zato ne glede na to, kako človeška in razumljiva je negotovost, njeno izražanje v politiki vedno škodi. Zato – ne glede na to, kako človeška ali neizogibna je negotovost – njeno izkazovanje ni dobro.

Morda vas negotovost prepriča, da si ne zaslužite položaja moči (sindrom vsiljivke oziroma vsiljivca), in vas vodi v samosabotiranje. Morda zaradi negotovosti delate preveč, da bi dokazali svojo vrednost, in na koncu izgorite. Morda vas negotovost popolnoma ohromi. Ali pa vaša negotovost vpliva na ekipo in ustvari zelo toksično delovno okolje. Tukaj ni srečnih koncev.

Zgodba o negotovosti je tudi primer Meryame Kitir, belgijske socialistične političarke z bogatimi izkušnjami sindikalne aktivistke in poslanke, ki je leta 2020 postala ministrica za razvojno sodelovanje. Po dveh letih na položaju jo je stranka pozvala k odstopu, potem ko so se pojavile govorice o toksičnem vedenju v njenem kabinetu. V odzivu za medije je previdno priznala, da je »diplomatski svet zanjo popolnoma nov svet, v katerem se je morala šele naučiti znajti«. ⁶² V medijih so namigovali, da je nezdravo

62 Hannes Heynderickx, »Meryame Kitir (Vooruit) over haar ontslag als minister: 'Mijn excuses als ik mensen ongewild gekwetst heb'«, *Het Nieuwsblad*, 18. december 2022.

vzdušje v njenem kabinetu deloma povzročila njena negotovost in nezmožnost sprejemanja povratnih informacij. Ker ni imela visokošolske diplome, se je morda počutila ogroženo med večjezičnimi diplomatkami in diplomati. Zaradi pomanjkanja samozavesti je odlašala z odločitvami, pretirano nadzorovala delo drugih in se preveč osredotočala na podrobnosti, kot so družbena omrežja. Občutek, da ni dovolj dobra, je dodatno obremenjeval njeno ekipo in ji povzročal nepotrebno tesnobo.⁶³

⁶³ Pogovarjala sem se z nekaterimi sodelavkami in sodelavci Meryame, ki želijo ostati anonimni. Bili so pripravljeni deliti svoje izkušnje v korist žensk na vodilnih položajih.



Opozorilni znaki

- **Močno se zanašate na druge.** Ko niste samozavestni, je najhitrejša rešitev prav zanašanje na druge. Machiavelli je bil glede poslušanja drugih zelo jasen. Če dopustite, da drugi sprejemajo odločitve namesto vas, ali če se odločitev preveč bojite, s tem oslabite svoj položaj in spodkopljete svojo avtoriteto. Za političarko ali politika je modro poslušati in zbrati vse pomembne informacije, vendar mora končna odločitev ostati v vaših rokah. Če se zdi, da odločitev ni vaša, tvegate, da vas politični tokovi hitro odnesejo v nevarne vode. Iskanje potrditve pri drugih bo postalo dolgotrajen in energijsko izčrpavajoč proces – tako za vas kot za vaše »žrtve«. Spodbudno trepljanje po rami in zagotovilo, da vam bo uspelo, je popolnoma v redu. Toda če pred vsakim nastopom potrebujete neprestano potrjevanje in pohvale, to že kaže na težavo.
- **Odlašate z odločitvami.** Ko niste prepričani, kako se odločiti, in se ujamete v premlevanje ter nenehno kolebanje, se lahko zgodi, da na koncu ne sprejmete nobene odločitve – kar škodi temu, kako vas kot političarko dojemajo drugi. Kot vemo, se morate nenehno spopadati z obstoječimi spolnimi pristranskostmi in vedno znova dokazovati svojo vrednost. Če ne sprejemate odločitev in ne vodite, s tem le utrjujete predstavo, da je politika moško področje, ter aktivno potrjujete stereotipe, ki delujejo proti vam.

- **Ne znate reči ne.** Zapomnite si, da je ta nezmožnost pogosto povezana z željo po potrditvi in odobravanju drugih.⁶⁴ Pristati na vsako prošnjo, ki se pojavi, ni pametno. Reči ne pa zahteva pogum.
- **Nenehno se primerjate z drugimi.** Vesela sem, da sem lahko odraščala v devetdesetih letih, ko še ni bilo družbenih omrežij – brez objav, brez neskončnih novic, brez nenehnega primerjanja. Zato se dekleta po vsem svetu danes soočajo z vse več težavami v duševnem zdravju. Od motenj v dojemanju lastnega telesa do depresije – odraščanje ob nenehnem drsenju po zaslonu, vščkanju in označevanju se je izkazalo za izjemno škodljivo za duševno zdravje mladih deklet in najstnic.⁶⁵ Čeprav se kultura primerjanja morda zdi neškodljiva, je resničnost veliko temnejša, kot si družbena omrežja upajo priznati.⁶⁶ Družbena omrežja so povezana s porastom občutkov osamljenosti, tesnobe in depresije ter celo s samopoškodbenim vedenjem in samomorilnimi mislimi – prav zaradi primerjanja in nerealnih pričakovanj, ki jih to ustvarja. Primerjanje, ki ga je Theodore Roosevelt opisal kot »tatu veselja«, je povsem človeški odziv, vendar lahko hitro postane nezdravo. Primerjanje vas lahko navdihne, da postanete boljši, vendar se pre pogosto spremeni v nekaj toksičnega, kar hromi in vzbuja tesnobo.
- **Bojite se medijev.** Najbolj očitna razlika, ki sem jo opazila med političarkami in politiki, je njihov odnos do medijev. Medtem ko politiki pogosto dajejo intervjuje, tudi kadar nimajo veliko povedati, in redko zavrnejo povabilo na televizijo, imajo političarke do medijev veliko bolj previden pristop. Liesje Schreimacher (Nizozemska), udeleženka programa Alliance of Her, na primer priznava, da kot ministrica za zunanjo trgovino redko pristane na televizijski nastop. Takšni nastopi so lahko zastrašujoči – vprašanj in poteka pogovora ne morete nadzorovati, zato imate hitro občutek, da izgubljate nadzor. Škoda, saj televizija in nacionalna medijska izpostavljenost tudi v svetu družbenih omrežij še vedno zagotavljata izjemno vidnost – valuto političnega sveta.

⁶⁴ Dr. Sheri Jacobson, »The Psychological Cost of Never Saying No«, Harley Therapy Ltd., 19. januar 2022.

⁶⁵ Lucy Buchholz, »Compare and Despair: The Disastrous Impact of Social Media«, 8. marec, 16. januar 2023.

⁶⁶ Georgia Wells, Jeff Horwitz in Deepa Seetharaman, »Facebook Knows Instagram Is Toxic for Teen Girls, Company Documents Show«, *Wall Street Journal*, 14. september 2021.



Kako se rešiti

Političark je še vedno manj kot politikov, pogostejše jih prekinjajo, jim manj zaupajo, jih presojuje po tem, kako so oblečene, jih strože kaznujejo za napake ter jih pogosto napadajo fizično in prek spleta. Ni čudno, da ženske na vodilnih položajih postanejo negotove.

A pogledjmo dejstva. Ne le da imajo ženske pravico do svojega prostora – svoje delo opravljajo izjemno dobro. Zato se, preden vas premaga negotovost, spomnite ugotovitev Globalnega inštituta za žensko voditeljstvo na King's College v Londonu.⁶⁷ Voditeljice so bolj proaktivne pri zakonodajnem delu in bolj odzivne do volivk in volivcev. Večja zastopanost žensk v politiki je povezana z nižjimi ravni korupcije. Dokazi kažejo, da več žensk v politiki pomeni boljšo izvedbo socialnih in zdravstvenih storitev ter infrastrukture, politične voditeljice pa so povezane tudi z manjšim številom konfliktov in kršitev človekovih pravic. Poleg tega voditeljice prispevajo k bolj pravičnim in sočutnim družbam.⁶⁸

Poleg tega imajo ženske v poslovnem svetu v povprečju boljše rezultate kot moški pri večini vodstvenih veščin – celo na tradicionalno moških področjih, kot so informatika, vodenje poslovnih procesov in pravo. Po ugotovitvah Jacka Zengerja in Josepha Folkmana, objavljenih v reviji *Harvard*

⁶⁷ M. Cowper-Coles, »Women Political Leaders: The Impact of Gender on Democracy«, Global Institute for Women's Leadership, 2020, <https://www.kcl.ac.uk/gjwl/assets/women-political-leaders.pdf>.

⁶⁸ Sieghart, *The Authority Gap*.

Business Review,⁶⁹ ženske izstopajo pri prevzemanju pobude, odpornosti, osebnostnem razvoju, usmerjenosti k rezultatom ter pri visoki stopnji integritete in poštenosti. Ta spoznanja so avtorja spodbudila k vprašanju, zakaj Združene države Amerike še vedno nimajo predsednice. In tudi po volitvah leta 2024 to ostaja nespremenjeno.

Ko govorimo o samozavesti, morajo biti ženske očitno le potrpežljive, saj je čas na njihovi strani. Zenger in Folkman sta ugotovila, da se stopnja samozavesti pri moških in ženskah izenači pri štiridesetih letih. Po njihnih raziskavah se pri šestdesetih samozavest žensk še poveča in celo preseže samozavest moških.

Če ne želite čakati tako dolgo, se z negotovostjo soočite neposredno. Najprej jo poglejte naravnost v oči. Odrivanje negotovosti ali izogibanje samokritiki jo le še krepi. Kaj sproža občutek, da niste dovolj dobri? Ali korenine segajo v otroštvo in vzgojo? Morda izhaja iz negativnega komentarja starša ali učiteljice oziroma učitelja, ki se vam predolgo zadržuje v mislih? Spopasti se z nelagodjem in pogledati svoji negotovosti v oči je prvi korak k temu, da jo postopoma razblinite. Naslednji korak je sprememba pogleda. Namesto da naštevate vse, česar ne zmorete, se osredotočite na to, v čem ste dobri, in na tem gradite. Vedno imejte pri roki dve ali tri zgodbе o uspešno izvedenih projektih, ki vas opolnomočijo, kot svetuje Kira Rudik (Ukrajina). Soočite se s svojimi negativnimi mislimi in vadite sočutje do sebe. Osredotočite se na osebno rast, ne na primerjave. Tretji korak je, da preprosto začnete ukrepati. Samozavest je kot mišica – z vajo in časom jo lahko okrepite.⁷⁰

Pasivno čakanje in nenehno premlevanje vam ne bosta dala priložnosti, da bi se veselili svojih dosežkov in na njih gradili. Na koncu deluje ponavljanje – ne glede na to, ali gre za javno nastopanje ali sprejemanje odločitev. Več ko to počnete, več se naučite in boljši postajate. In kar je najpomembnejše – tega vam ni treba početi samim. Poiščite podporo in se obdajte z zaupanja vrednimi ter spodbudnimi sodelavkami in sodelavci,

69 Jack Zenger in Joseph Folkman, »Research: Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills«, *Harvard Business Review*, 25. junij 2019.

70 Kimberly King, »I Survived the Glass Cliff. Here's What I Tell Other Execs about How to Beat Being Set Up to Fail«, *Fastcompany.com*, 2023.

družino in prijatelji – z ljudmi, ki vas motivirajo in navdihujejo, ne pa izčrpavajo, ki krepijo vašo samozavest brez praznega prilizovanja, prepoznavajo vašo vrednost in vam pomagajo, da ostajate osredotočeni na napredek, ne na popolnost.

Lahko premagate svojo negotovost? Seveda lahko. In kdo naj vam bo vzor? Sama »železna lady«! Dokumentarna serija BBC2 o Margaret Thatcher prikazuje mlado Margaret, ki jo je razjedal dvom vase. Ko so jo pohvalili za pogumne besede v britanskem parlamentu, je dejala: »Običajno sem prestrašena kot mucek, le da mi nekako uspe to obvladati.« Po navedbah iz dokumentarca ji je to uspevalo tako, da si je nadelala »neko vrsto oklepa«, s katerim se je lažje spopadala z zahtevnostjo političnega življenja.⁷¹

⁷¹ Miranda Green, »Don't Look Down, Women Suffering Imposter Syndrome Are Told«, *Financial Times*, 29. maj 2019.



Konkretni koraki

Ko ste na položaju moči, lahko postanete svoja največja sovražnica oziroma sovražnik – prav takrat, ko bi morali biti svoja največja zaveznica oziroma zaveznik. Sami ste svoja najboljša prijateljica oziroma prijatelj, zato se do sebe tudi tako vedite.

Past 4: Lenoba

Vprašajte se

Ste nehali pridobivati nova znanja po koncu študija? Menite, da ste rojeni za politiko? Še vedno verjamete, da lahko volitve dobite z razpošiljanjem razglednic? Ste prepričani, da so vaši tekmeci brez pravega znanja, zato vam ni treba skrbeti? Mislite, da se vam zaradi pojavljanja na televiziji ni več treba srečevati z volivkami in volivci?

Naloga

Prisilite se stopiti izven območja udobja, da ne postanete samozadostni ali prepričani, da vam vse pripada.

Če tega ne storite, vas bodo vaši nasprotniki prehiteli – preprosto zato, ker bodo bolj motivirani od vas.

Past 5: Ohromljenost zaradi popolnosti ali negotovosti

Vprašajte se

Se nenehno trudite dokazovati? Je madež na srajci vaša največja nočna mora? Sami (mikro) upravljate svoje profile na družbenih omrežjih? Je kdo v vaši ekipi zadolžen za merjenje razdalje med avtomobilom in vhodom? Odpovedujete govore, ker se ne počutite pripravljeni? Zavračate priložnosti, ker menite, da še niste pripravljeni?

Naloga

Osredotočite se na proces učenja – in preprosto skočite.

Popolnost ne obstaja. Okoli vas je veliko povprečnih politikov in političark.



Intervju z **LIESJE SCHREIMACHER** (Nizozemska)

V času intervjuja je bila ministrica za zunanjo trgovino in razvojno sodelovanje (2022–2024).

Po udeležbi na Evropski ženski akademiji (danes znani kot Alliance of Her) se je Liesje potegovala za mesto v Evropskem parlamentu in bila izvoljena. Po dveh letih in pol dela kot evropska poslanka je prejela povabilo, da v četrti vladi Marka Rutteja prevzame funkcijo ministrice za zunanjo trgovino in razvojno sodelovanje. Pred nastopom javne funkcije je skoraj sedem let delovala v ozadju – kot asistentka v nizozemskem parlamentu in pri ministrici za obrambo Jeanine Hennis-Plasschaert. Liesje je bila prva nizozemska ministrica, ki je med mandatom rodila otroka.

Medtem ko ste bili ministrica, ste ustvarili novo življenje. Ali to pomeni, da za ministrico obstaja tudi življenje zunaj politike?

Ljubezen sem našla prav v času, ko sem bila ministrica v vladi. Tako da – ja, obstaja. In poznam še nekaj drugih članic in članov vlade, ki so v tistem času spoznali svoje zdajšnje partnerje. A ne bom zanikala, da je težko in da je treba postaviti jasne prioritete, saj se pogosto znajdem v nekakšnem mehurčku. Zdi se, kot da je politika kar način življenja. Moja družina in moj prijateljski krog se občasno trudijo, da bi me izvlekli iz njega, a je težko

pobegniti. Ko sem na rojstnodnevni zabavi, se ljudje z menoj vedno želijo pogovarjati o politiki.

Zanje ste Liesje, za druge gospa ministrica. Je kdo, ki si drzne razpravljati z vami?

Da, moj partner. Tudi sam je bil nekoč politično dejaven, zato politiko dobro pozna, jaz pa ga cenim kot sogovornika, s katerim si lahko iskreno izmenjujem mnenja. Moje prijateljice in prijatelji so običajno bolj prizanesljivi in se trudijo, da bi mi dali nekaj miru, saj se dobro zavedajo, da je zunanji svet pogosto že dovolj kritičen. Pogosto pa so ravno možje ali partnerji mojih prijateljic tisti, ki so bolj neposredni. Zdi se, da so kar veseli, ko končno srečajo političarko, ki jo lahko povprašajo o vsem, kar se tisti trenutek dogaja v nizozemski politiki.

Kaj vam je najtežje pri delu na položaju moči?

Kot asistentka sem se naučila, da se vzdušje v prostoru spremeni, ko vanj vstopi oseba z močjo. Ni pomembno, kdo sedi za mizo – dinamika se takoj spremeni. To lahko oteži razumevanje odnosov in načinov, kako ljudje med seboj komunicirajo. Zato včasih prosim svojo asistentko ali druge zaupanja vredne osebe, naj mi povedo, kaj se je dogajalo, preden sem vstopila v prostor, ali pa mi posredujejo nekaj ozadja o ljudeh pred menoj, da lažje razumem dinamiko.

Raziskave kažejo, da v politiki obstaja izrazit razkorak v avtoriteti med spoloma. Se kdaj počutite, da je vaša avtoriteta postavljena na preizkušnjo?

Da, včasih to preprosto začutiš. Ne veš natančno, kaj se dogaja, a imaš občutek, da ljudje ne delajo s tabo, temveč proti tebi. Od ljudi na drugih ministrstvih slišim komentarje kot »Naša ministrica želi to ali ono, vendar tega ne podpiramo, zato bomo stvar čim bolj otežili«. Da, vem, da se to dogaja. Tega preprosto ni mogoče zanikati.

Je to razlog, da imajo mlade ženske v politiki pogosto težave s svojimi ekipami?

Lahko je težavno, če si nova in mlada, medtem ko je tvoje osebje že zelo izkušeno in te ne jemlje resno. A po svojih izkušnjah lahko rečem, da se to dogaja tudi

moškim. Zato ne verjamem, da imam s svojo ekipo več težav kot moški kolegi – morda sem le nekoliko bolj občutljiva na takšne situacije.

Opazila sem pa, da mlade političarke od sebe pogosto zahtevajo preveč. Vse želijo narediti popolno. In če nimaš podpore stranke ali ljudi, ki jim lahko zaupaš, je lahko to zelo zahtevno in stresno. Ne bom zagovarjala ljudi, ki slabo ravnaajo s svojimi sodelavkami in sodelavci, a priznavam, da je lahko občutek osamljenosti in pritiska zelo močan. Če si ne dopustiš poiskati pomoči ali nasveta, ko začnejo stvari iti v napačno smer, se lahko zahteven položaj hitro sprevrže v popoln kaos – z resnimi posledicami za vse vpletene.

Kaj storite, ko imate občutek, da vam vzdušje v prostoru ni naklonjeno?

Poskušam prisluhniti in pokazati ljudem, da jih resnično slišim. Prosim jih, naj pojasnijo svoje stališče – zakaj se z menoj ne strinjajo in zakaj želijo ubrati drugačno pot.

Torej je poslušanje vaše skrivno orožje?

To je edini način, ki ga poznam. Nekateri ministrici in ministri brez pomisleka rečejo: »Me ne zanima. Hočem, da je tako.« In pri nekaterih to deluje. A če to ni del tvojega značaja, preprosto ne gre. Ne bi bilo pristno – in iskreno, to preprosto ni moj slog.

Ker ste bili tudi sami del kabineta, veste, da so delovni dnevi dolgi in da je delo lahko zelo naporno. Skrbite za svojo ekipo? Na primer s skupnimi večeri ob pici ali čim podobnim?

Hm, dobro vprašanje. Seveda poskušam zanje poskrbeti po svojih najboljših močeh. A ko pomislim, bi bila verjetno lahko še bolj skrbna. To je ena od pasti tega zahtevnega dela – pogosto niti ne opaziš, kaj ljudje okoli tebe v resnici potrebujejo ...

Ohromljenost popolnosti – se sliši znano?

Da, priznam, kriva sem – sem perfekcionistka. Vedno preverim vsak citat, vsako vrstico in vsak tvit, preden gre v objavo.

Politične pogovorne oddaje so še en primer. Redko se jih udeležujem, ker želim, da vse poteka brezhibno. To pa zahteva veliko priprav in ogromno energije. Zato povabilo sprejemem le, če menim, da je res pomembno. Medtem pa opazujem svoje kolegice in kolege, ki preprosto gredo, se ne obremenjujejo in to izkoristijo za prepoznavnost.

Zakaj mora biti vse popolno?

Ker nočem imeti težav ali prejemati kritik zaradi nečesa, kar bi lahko naredila bolje. Zaradi tega verjetno nisem najlažja šefinja, a na koncu sta vendarle na kocki moje ime in moj ugled. Prav to mi otežuje, da bi preprosto »spustila«. In neke globoko v sebi si še vedno želim dokazovati svoji stranki, da so se prav odločili, ko so mi zaupali ta položaj.

Stranka – še ena zanimiva tema! Kakšen je vaš odnos s stranko? Vanj vlagate veliko časa in energije?

Z našim odnosom sem zadovoljna (smeh). Seveda je po odhodu Marka Rutteja in prihodu nove predsednice stranke Dilan Yeşilgöz prišlo do spremembe razmerja moči znotraj stranke. A verjamem, da je to za stranko zdrav in potreben proces. Kar zadeva čas, ki ga posvečam stranki, se poskušam udeleževati dogodkov, kot so kongresi, vendar iskreno povedano – zaradi številnih službenih poti nimam veliko časa. Upam pa, da se bo to po koncu mojega ministrskega mandata spremenilo.

Stranke znajo biti neusmiljene, kajne?

Ko narediš napako, je lahko stranka precej nepopustljiva. A to ni nič nenavadnega – veliko nadarjenih ljudi čaka na priložnost, da prevzamejo ministrski ali vodstveni položaj.

Kljub temu me vedno znova preseneča, da nekateri pričakujejo, da jim bo stranka poiskala novo službo ali položaj. Presenetilo bi vas, koliko ljudi, ki so morali odstopiti, še vedno pričakuje pomoč stranke. To se mi zdi nenavadno, še posebej pri liberalnih strankah, kjer vsi govorijo o prevzemanju odgovornosti.

Preden sem postala evropska poslanka, sem vložila veliko truda v pridobitev naziva odvetnice, saj sem si želela zagotoviti možnost, da se lahko – ne glede na to, kaj se zgodi – vedno vrnem k pravu. Mislim, da je to zdravo. Daje mi tudi več samostojnosti in neodvisnosti pri odločanju. Ne bojim se izraziti svojega mnenja, ker nisem »poročena s stranko«. In to bi bil tudi moj nasvet vsem v politiki: poskrbite, da znate početi še kaj drugega in da imate jasno izhodno strategijo.

Ali bo lahko zapustiti vaš položaj moči?

Nedavno sem bila na porodniškem dopustu, kar mi je dalo priložnost občutiti, kako je, ko postaneš manj pomembna oseba. Ljudje te nehajo spraševati za mnenje. Bila je izkušnja, ki te prizemlji, in priznati moram, da se je moj ego s tem kar malce boril. A hkrati sem vedno vedela, da ti položaji niso moji. Ko sem postala evropska poslanka, mi je prijatelj odkrito rekel: »Okej, dve stvari. Prvič – prosim, uživaj v tej izkušnji, kolikor se da, ker zelo zelo hitro mine. In drugič – to ni tvoj sedež. Le izposojen je. Uporabi ga najbolje, kakor znaš, a ne pozabi, da ne gre zate.« To misel sem vedno skušala nositi s seboj.

Zakaj je tako boleče, ko se stranke odrečejo svojemu kadru?

Vsakdo – še posebej v politiki – si želi biti všečen drugim, zato nihče ne želi biti tisti, ki prinaša slabe novice. Prav zato se iskreni pogovori v stilu »ne izpolnjuješ pričakovanj« ali »nimamo nove funkcije zate« skoraj nikoli ne zgodijo. Še posebej pa je boleče, kadar tega ne pričakuješ. Po mojih izkušnjah in glede na to, kar slišim od drugih, je v političnih strankah zelo malo pravega upravljanja pričakovanj.

Je to najtežji del dela?

Rekla bi, da so najbolj naporen del tega dela odnosi z mediji. Danes imamo 24-urni novičarski cikel – in ko se enkrat znajdeš na napačni strani, si pečen. Pred dvajsetimi leti si imel še nekaj časa, da si lahko pojasnil, kaj počneš in zakaj si se odločil za določeno smer. Danes pa se zdi, kot da novinarke in novinarji izhajajo iz nezaupanja in verjamejo, da skoraj vsi v politiki lažejo. Ugotavljam tudi, da te razprave niso vedno namenjene iskanju resnice, temveč predvsem temu, kar se

bolje prodaja. In konflikt se prodaja. Zato imam ves čas občutek, da moram biti v bližini predstavnikov medijev na preži.

Kaj pa potem vidnost in prepoznavnost?

Raziskave kažejo, da ljudje ne želijo političark in politikov, ki jih vodita ego in želja po izpostavljenosti – želijo političarke in politike, ki rešujejo njihove težave. In to počnem. Ni mi treba biti vsak dan na televiziji ali pa prepoznavna na ulici. Verjetno sem zato v očeh medijev nekoliko dolgočasna.

A tudi to ima svojo prednost – opozicija me ne napada na vsakem koraku. Hkrati pa je težje pridobiti glasove, če nisi dovolj viden in prepoznaven. Zato moraš najti ravnovesje med tem, da si »dolgočasen«, in tem, da ljudem pokažeš, kaj zanje dejansko delaš. Mislim, da moraš biti vsaj malo dolgočasen, če želiš dlje časa ostati na položaju moči.

Se mediji motijo? Mar v politiki res ni veliko laganja?

Seveda je veliko strateškega oblikovanja sporočil – torej poudarjanja predvsem pozitivnih posledic določenih politik ali odločitev. A odkritega laganja? Če pogledate primer Halbeja Zijlstre, nekdanjega nizozemskega zunanjega ministra, ki je lagal o udeležbi na srečanju z Vladimirjem Putinom leta 2006 – to je bilo sprejeto kot smrtni greh. Halbe je zapustil politiko in se vanjo nikoli več ni vrnil.

Kako ohranite zdrav razum v svetu politike?

Sistem sam po sebi ne poskrbi zate. Zato imam nekaj »mentorjev« za politična vprašanja. A za duševno zdravje potrebuješ osebnega coacha – nekoga, ki politiko pozna, a ni del sistema. Potrebuješ varen prostor, kjer se lahko spopadeš s pritiskom in vsemi čustvi, ki pridejo z močjo – z nekom, ki mu zaupaš in se lahko z njim nasmejiš vsem zabavnim in nenavadnim situacijam, ki jih prinaša to delo!

Kakšen nasvet za ohranjanje zdrave pameti bi dali ženskam na položajih moči?

Najprej – naučite se spustiti vajeti. Ne bodite prevelike perfekcionistke (in če ugotovite, kako to doseči, mi prosim povejte). Drugič – vedno imejte načrt B,

da lahko vsaj delno nadzorujete svoj odhod in s tem ohranite neodvisnost. In nazadnje – vem, da to morda ni povsem povezano s temo, a to vedno poudarjam drugim ženskam: delite svoje ambicije! Povejte, katerega položaja si želite. Pogosto predpostavljamo, da drugi to vedo, a iskreno – drugi so večino časa zaposleni s svojimi lastnimi cilji. Seveda to ne pomeni, da boste svoj cilj dosegli takoj, a brez poguma ni uspeha!

TRETJI KROG
PASTI MOČI:

IGRA

Ni naključje, da se znana Netflixova serija s Kevinom Spaceyjem v glavni vlogi nanaša na igro s kartami.⁷² Med politiko in kartanjem je namreč veliko podobnosti. Imate igralke in igralce, taktike, zmagovalke in zmagovalce, dobre in slabe karte. Po besedah Marka Fielda, britanskega politika in poslanca za volilni okraj London in Westminster, mu je igranje kart v otroštvu pri politični poti pomagalo predvsem zato, ker je v politiki veliko negotovosti in naključij.⁷³ Nikoli ne veste povsem, katere karte ima v rokah nasprotnica ali nasprotnik, zato morate glede na razpoložljive informacije sprejeti najboljše možne odločitve. Še en razlog za primerjavo je ta, da političarke in politiki – tako kot igralke in igralci kart – ne igrajo vedno zato, da bi zmagali. To bi bila zmotna predpostavka, piše Field, saj nekateri uživajo že v samem sodelovanju v igri ali celo v tem, da gledajo, kako druga oseba izgubi. Neznano in nepredvidljivo delata politiko razburljivo, a hkrati zahtevno – in kadar delujete na podlagi napačnih predpostavk, na koncu izgubite.

Res je tudi, da političarke in politiki ne igrajo vedno pošteno. Tako kot v seriji *Hiša iz kart* je tudi v resnični politiki veliko spletk in nečednih

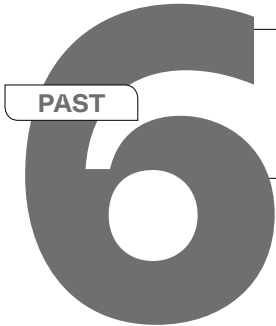
⁷² Ta serija je pravzaprav ameriška priredba britanskega političnega trilerja, ki ga je BBC predvajal leta 1990. Izvirna britanska različica, posneta po istoimenskem romanu Michaela Dobbsa iz leta 1989, je bila umeščena v politično dogajanje v času po Margaret Thatcher. Dobbs je bil nekdani vodja kabineta na sedežu konservativne stranke.

⁷³ »How Analyze Politics by Playing Cards«, markfieldmp.com, <https://www.markfieldmp.com/how-analyze-politics-by-playing-cards>.

potez – tako na odru kot v zakulisju. V knjigi *Nice Girls Don't Get the Corner Office* Lois P. Frankel opozarja, da prijaznost sama po sebi ni pot navzgor: »Zamujene priložnosti za napredovanje izhajajo iz tega, da se vedete kot pridna deklica, kot so vas učili v otroštvu – da ste zadržane pri predstavljanju svojih sposobnosti in oklevate, ko bi morale spregovoriti na sestankih.«⁷⁴ Ko so estonsko poslanko in finančno ministrico Annely Akkermann vprašali, kaj jo je v politiki najbolj zadrževalo, je priznala, da predvsem vzgoja »pridne deklice« in babičin nauk, da nikogar ne sme užaliti. Zaradi tega je bila po lastnih besedah za politiko preveč prijazna in so to nekateri znali izkoristiti.

Čeprav iskreno upam, da bodo ženske v politiki postopoma presegle makiavelistično naravo politične igre in vzpostavile drugačen tip vodenja, ki ne temelji na principu »močnega moškega«, tja še nismo prišli. Da bi ženske (in moški) v politiki preživeli, potrebujejo vsaj nekaj preudarnosti, saj je treba opustiti vsako naivnost. Če ne želite igrati umazano, morate vsaj razumeti in priznati, da drugi verjetno bodo.

⁷⁴ Lois P. Frankel, *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers* (Business Plus, 2004).



PAST

Prelepo, da bi bilo res

Enkrat v življenju

Ena od zavajajočih pasti v politični igri je »past priložnosti« – položaj moči, mesto na listi ali politični mandat, ki vam ga predstavijo kot izjemno priložnost. Prodajo vam ga kot nekaj, čemur se preprosto ne morete odreči, ponudbo, ki se zdi predobra, da bi bila resnična,⁷⁵ a za tem se pogosto skriva druga resničnost. Razlogov je lahko več, med najbolj očitnimi pa so: (1) izpolnjujete t. i. kvoto za manjšine – ste ženska, oseba druge etnične pripadnosti, oseba z invalidnostjo ali pripadnica ali pripadnik skupnosti LGBTIQ+; (2) prihajate iz regije, kjer nimajo drugih kandidatk ali kandidatov; (3) želijo se znebiti nekoga drugega; (4) v resnici jih ne zanimate vi, ampak pričakujejo, da boste pritegnili nove volivke in volivce; (5) nimajo nikogar z vašim strokovnim znanjem, vas pa ne dojemajo kot resno grožnjo, ker nimate dovolj izkušenj v politični igri.

Takšna priložnost prinaša jasno tveganje. Če se vam ne sanja o obrambnem področju, pa se nenadoma znajdete med generali in višjimi častniki, ki nimajo nobenega razumevanja za ljudi brez vojaških izkušenj, boste plavali proti močnemu toku. Če ste bili dejavni v zasebnem sektorju in vas

⁷⁵ Udeleženkam akademije Alliance of Her to predstavim kot »žensko past«, saj so leta 2024 politične stranke in njihova vodstva postali precej bolj pozorni na vprašanje spola. Ekipe, sestavljene samo iz moških, na zunaj niso videti dobro. Zato stranke aktivno (in upajmo, da vsaj včasih tudi iskreno) iščejo kompetentne ženske in jih umeščajo na izvoljiva mesta. Namesto da bi se ženske postopoma vzpenjale po strankarski hierarhiji, so pogosto izstreljene na visoke položaje zgolj zato, ker so ženske.

nenadoma postavijo na ministrski položaj, kjer naj bi digitalizirali javno upravo, boste obuli prevelike čevlje. Soočeni boste s političnimi postopki, medstrankarskimi prepiri in počasnostjo skoraj vsake odločitve. Šokirala vas bo neučinkovitost demokracije in ne boste vedeli, kaj storiti, ko bo opozicija zavrnila povsem smiselno zakonodajo samo zato, ker noče, da bi vaša stranka zmagala. V obeh primerih je pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj zelo tvegano izhodišče.

Takšne ponudbe dobijo tako ženske kot moški. Od vsakega je potem odvisno, ali jih bo sprejel ali zavrnil. Najpomembnejše pa je – če se spomnimo Marka Fielda –, da nikoli ne boste povsem prepričani, zakaj so vam neko mesto sploh ponudili. Zavedati se morate, da gre lahko za past priložnosti, in se v igro podati zavestno, čeprav nimate vseh informacij. Preden sprejmete odločitev, si zastavite ključno vprašanje: kaj imam od tega? Vam bo to omogočilo slediti svojemu »zakaj« in prispevati k spremembam, ki jih želite videti v družbi? Ali pa gre zgolj za sodelovanje zavoljo zabave ali za odskočno desko do nečesa drugega? Negativni razlog – na primer, da tega ne želite prepustiti komu drugemu ali da si želite pobegniti iz trenutne službe – verjetno ni najboljša motivacija. Če se odločite igrati, se vsekakor zavedajte svojega negotovega izhodišča, njegovih pomanjkljivosti in tveganj, ki jih prinaša.

Belgijski primeri

Belgijska vlada, oblikovana leta 2020, sredi pandemije covida-19, je bila polna t. i. pasti priložnosti – zlasti za ženske. Z velikim ponosom je razglasila popolno spolno uravnoteženost, vendar so se ob natančnejšem pregledu imenovanih žensk pokazala precej nenavadna ujemanja. Ministrica za notranje zadeve Annelies Verlinden je bila vrhunska odvetnica, zaposlena v veliki mednarodni odvetniški pisarni. V svoji stranki je bila dejavna na lokalni ravni, nikoli pa ni imela pomembnejše vloge na nacionalni. Čez noč je iz vodenja pravnih v upravnih in javnih zadevah prešla k sprejemanju ukrepov proti covidu-19, obravnavi terorističnih napadov in vodenju boja proti drogam. Eva De Bleeker, nekdanja udeleženka programa Alliance of Her, ki se je v Evropski komisiji ukvarjala z ribiškimi sporazumi, pa je

bila katapultirana na položaj državne sekretarke za proračun – področje, ki je izjemno tehnično in zahtevno. Meryame Kitir, zavedna aktivistka in nekdanja sindikalna predstavica v avtomobilski industriji, je postala ministrica za razvojno sodelovanje ter se nenadoma znašla na mednarodnih forumih, obkrožena z diplomatkami in diplomati. Hadja Lahbib je bila televizijska novinarka in sploh ni bila članica liberalnega Reformističnega gibanja, ko je bila leta 2022 nepričakovano imenovana za naslednico Sophie Wilmès na položaju ministrice za zunanje zadeve.

V vseh teh primerih je bilo jasno, da so stranke želele žensko. Toda zakaj prav te ženske? So bila ta imenovanja res odraz želje po prenovi in svežih obrazih? Ali pa so morda prikrivala druge interese – celo namen postaviti na položaj nekoga, ki se bo na njem počutil nekoliko nelagodno in bo zato lažje obvladljiv? Ena od udeleženk akademije Alliance of Her iz Romunije se je na to vprašanje med mojim usposabljanjem odzvala z mislijo: ali niso ženske pogosto izbrane prav zato, ker so najbolj lojalne in bodo storile, kar se od njih pričakuje? Upajmo, da ne!



Opozorilni znaki

- **Pohvale, ki jim sledi pritisk.** Predstavljajte si, da ste direktor ali direktorica tehnološkega podjetja z milijardnim prometom in vas povabijo, da postanete nosilka ali nosilec volilne liste. Člani politične stranke vas kličejo, hvalijo in prepričujejo. V vas vidijo priložnost za spremembo igre – osebo, ki bo okrepila gospodarski profil stranke – ter vam obljublajo resor, s katerim boste lahko vplivali na tehnološko zakonodajo. Obljublajo vam podporo pri krmarjenju skozi politični svet. Ko ste enkrat izvoljeni, pa se začne razkrivati druga plat resničnosti. Ljudje znotraj stranke vam zamerijo, saj menijo, da bi si sami bolj zaslužili vaš položaj, in začnejo delati proti vam. Tisti, ki so imeli koristi od vaše priljubljenosti med volitvami, se obrnejo proti vam takoj, ko naredite prvo napako. Komaj čakajo, da vas zamenjajo, ko postanete breme. Navsezadnje niste ena ali eden od njih. Ta scenarij jasno pokaže, kako tvegano je sprejeti ponudbo prehitro – brez prave vpetosti v igro.
- **Odločiti se morate hitro.** Pogosto ste pod pritiskom, da odločitev sprejmete v naglici – brez priložnosti za poglobljen razmislek ali posvet. Tako je bilo tudi v primeru Pauline Brandberg, švedske ministrice za enakost. Paulina je delala kot tožilka, specializirana za primere spolnih deliktov in nasilja v družini, ko so jo povabili, naj prevzame ministrski položaj. Čeprav je bil resor popolnoma usklajen z njenim strokovnim delom, ni imela nobenih političnih izkušenj. Za odločitev je imela manj kot en dan.

- **Resor vam sploh ne ustreza.** Nekatere političarke in politiki so uspešni zato, ker so splošno razgledani. Ne glede na to, ali vodijo področje izobraževanja ali kmetijstva, se hitro znajdejo in poglobijo v tematiko, ki jim pride na mizo. Drugi so strokovnjaki na določenem področju in to znanje izkoristijo kot prednost pred tekmeci ali kolegi v parlamentu. A če ste strokovnjakinja ali strokovnjak za obrambo, vam pa ponudijo, da postanete »obraz« kampanje za brezplačne tampone, se lahko resno vprašate, ali sploh mislijo resno. Takrat je verjetno pravi trenutek, da ugotovite, da vam tak položaj dolgoročno ne prinaša ničesar dobrega – in ponudbo vljudno zavrnete.
- **Izziv stoletja – ali kako čistiti nered za drugimi.** Za ženske je ta pojav znan kot »steklena pečina«, po analogiji s »steklenim stropom«. Ženske imajo več možnosti, da prevzamejo vodstvo prav takrat, ko se organizacija znajde v krizi.⁷⁶ Medtem ko si moški lahko privoščijo, da tvegano ponudbo za vodenje zavrnejo, ženske pogosto menijo, da je to njihova edina priložnost – in jo zato sprejmejo. Theresa May je postala britanska premierka razmeroma zlahka, saj si po referendumu o brexitu nihče drug ni želel prevzeti odgovornosti v tako razburkanem političnem ozračju. May niti ni glasovala za izstop Združenega kraljestva iz EU, a je prevzela vodenje države, da bi pospravila nered, ki ga je za seboj pustil David Cameron. Podobno je Jóhanna Sigurðardóttir postala prva predsednica islandske vlade sredi množičnih protestov, ko je islandsko gospodarstvo doživljalo hudo krizo.⁷⁷ Žal sprejetje tveganja še ne pomeni tudi uspeha. Raziskava družbe PwC je pokazala, da so ženske vodje v kriznih razmerah precej pogostejše prisiljene zapustiti položaj kot moški.⁷⁸ Vprašajte Liz Truss – njen mandat je trajal krajši čas, kot zdrži solata v hladilniku.⁷⁹

⁷⁶ Izraz sta opredelila Michelle Ryan in Alex Haslam z Univerze v Exetru.

⁷⁷ Susanne Bruckmüller in Nyla R. Branscombe, »How Women End Up on the 'Glass Cliff'«, *Harvard Business Review*, januar-februar 2011.

⁷⁸ Emily Stuart, »Why Struggling Companies Promote Women: The Glass Cliff, Explained«, *Vox*, 31. oktober 2018.

⁷⁹ Sarah Bores, »Gender and Power: Liz Truss and the Glass Cliff Theory«, *Boston Political Review*, 8. december 2022.



Kako se odzvati

Ko dobite ponudbo, ki je videti predobra, da bi bila resnična, možnosti ni veliko – lahko rečete »da« ali pa »ne«. Po mojem mnenju »ne« še ne pomeni konca politične kariere. Izraz »enkrat v življenju« vas lahko zavede v razmišljanje, da gre za edinstveno priložnost, toda če imate resničen politični talent, karizmo, vizijo, zvesto podporo v strankarski bazi in jasno opredeljen »zakaj«, bodo nove priložnosti prišle – in to zasluženno. »Politika je maraton,« vedno povem udeleženkam programa Alliance of Her. Seveda vas nestrpno žene želja po tem, da bi nekaj spremenili, a še pomembnejše je, da so okoliščine prave in da je ponudba usklajena z vašimi dolgoročnimi kariernimi cilji, ambicijami, vrednotami in kompetencami. Če priložnost ni prava, jo je bolje zavrniti. Reči da, ker mislite, da si boste s tem kupili vpliv za kasneje, se morda zdi smiselno, ampak ker ne veste, kaj bo sledilo, lahko to vodi v razočaranje. Vodja stranke, ki vam je dolžan uslugo, morda takrat ne bo več na položaju. Ali pa vas bo nova vloga spravila v položaj, kjer ne boste več mogli ničesar zahtevati. Reči ne je lahko izkušnja, ki vam okrepi samozavest. Kot je pojasnila Ellen Mok, udeleženka programa Alliance of Her z Nizozemske, lahko rečete ne in hkrati ponudite alternativo: »Ne, tega ne bom naredila, ampak bom naredila tisto.« Tako stranki pokažete, da imate ambicijo in načrt. To je način, kako si pridobite zaupanje in spoštovanje.

Odgovor da mora biti premišljena odločitev. Čeprav vam lahko edinstvene priložnosti ali »steklene pečine« ponudijo možnost, da zasijete, niso brez tveganj – med njimi so visoka raven stresa, povečano tveganje za izgorelost in morebiti celo zastoj v karieri. Popolnoma se morate zavedati, v kaj se spuščate.

»Da« mora biti pameten da. Deepa Purushothaman, gostujoča raziskovalka na Harvard Business School, v knjigi *The First, The Few, The Only* piše, da se morajo ženske na vodstvenih položajih naučiti samozavestneje postavljati zahteve in nehati misliti, da morajo biti zgolj hvaležne, ker so vključene. Po njenem mnenju je ključno, da ob sprejetju dvomljive ponudbe ali priložnosti s »stekleno pečino« ne pristanejo na goli minimum, temveč zahtevajo ustrezne pogoje in podporo – finančna sredstva, osebje, strokovnjakinje in strokovnjake, vse, kar je potrebno.⁸⁰ Brez razširjenih sistemov pomoči ne bo šlo. Lahko pa postavite tudi določene pogoje: »Da, sprejemem to vlogo, vendar se ne bom udeleževal_a vseh strankarskih dogodkov« ali »Sprejemem, a v moji ekipi bodo ti ljudje«.

»Da« pomeni tudi, da morate biti sami sebi najboljša zaveznica oziroma zaveznik. Če se lotevate nečesa zahtevnega, si nadenite barviti klobuk »miselnosti rasti«. Ovire obravnavajte kot priložnosti za razvoj. Tudi spodrsaljaji vam lahko pomagajo zrasti kot vodji. Osredotočite se na svoje dosežke – tudi tiste najmanjše. Če vas preveč skrbi možnost neuspeha, vas bo strah napak, zaradi česar se boste ujeli v občutek ohromelosti in si zmanjšali možnosti za uspeh. Uspeh je mogoč s pravim načinom razmišljanja: izkoristite trenutek, cenite svoje edinstvene veščine, znanje in izkušnje ter jih uporabite kot odskočne deske do svojih ciljev.⁸¹ Če se vam uspe povzpeti na vrh »steklene pečine«, je razgled osupljiv. Udeleženka programa Alliance of Her Anneli Akkermann iz Estonije pravi, da je svoje najvplivnejše položaje dosegla prav v kriznih časih, ko je bilo tveganje za neuspeh največje. Pa ji ni spodletelo. Ker je znala izzive reševati preudarno in učinkovito, si je pridobila veliko pozornosti, pozitivne odzive in večjo politično verodostojnost.

⁸⁰ Deepa Purushothaman, *The First, the Few, the Only: How Women of Color Can Redefine Power in Corporate America* (Harper Business, 2022).

⁸¹ King, »I Survived the Glass Cliff«.

7

Nenadna smrt

PAST

Nenadne smrti ne razumite dobesedno. To poglavje govori o trenutkih, ko se politična kariera nenadoma konča ali vam nepričakovano odvzamejo položaj moči. Thomas Kemmerich je bil leta 2020 predsednik nemške zvezne dežele Turingije le 24 ur. Heather Anderson je kot poslanka Evropskega parlamenta službovala le štiri dni, preden je Združeno kraljestvo zapustilo EU. Leta 2001 je imela Argentina pet predsednikov v desetih dneh. Politične kariere se lahko končajo nenadno – včasih upravičeno, drugič pa na videz krivično ali z osebnim razlogom. Ko se politična »smrt« zdi nesorazmerna, je skušnjava, da bi se osredotočili na krivico, popolnoma razumljiva. A če se znajdete v središču politične krize ali postanete tarča napadov, je ključno, da ohranite mirno kri in ne podležete čustvom. Najboljši način, da preživite, je, da na dogajanje pogledate iz drugega zornega kota – skoraj znanstveno, kot antropolog, ki opazuje svet od zunaj.

Izdaja v lastnih vrstah

Ena najnevarnejših stvari v politiki je slepo zaupanje lastni politični stranki. V petnajstih letih v politiki sem videla tako moške kot ženske, ki so z odra odhajali v solzah, jezi ali popolni nejeveri – odstavljeni brez opozorila. Njihova vprašanja so bila vedno podobna: »Kako so mi to lahko storili?« »Ves čas sem bil_a lojalen_na – kaj sem dobil_a v zameno?« Razočaranje in občutek, da te je lastna stranka izdala, sta lahko uničujoča. Popolnoma

naravno je, da zaupate svoji stranki in v njej gradite odnose. S strankarskimi kolegi pogosto preživite več časa kot z lastno družino; delite vrednote, načela in celo nasprotnike. Mnogi svojo stranko dojemajo kot pleme ali družino. A previdnost je nujna. Stranke niso vaša družina – so strukture moči, ki delujejo po darvinističnih načelih. Ste bodisi adut bodisi breme. Ohranjanje čustvene zadržanosti je ključno za preživetje. Če popustite pri previdnosti, se lahko informacije, ki ste jih delili v zaupanju, obrnejo proti vam. Seveda obstajajo tudi lepe zgodbe o tovarištvu in dolgoletnih prijateljstvih, zlasti v času, ko je stranka v vzponu. A stvari se hitro spremenijo, ko sreča obrne hrbet. Ko se stranke začnejo rušiti, postane razpoložljivih sedežev malo, napetosti pa vse več. Tudi menjave vodstva so lahko zelo dramatične.

Zdrav pristop je, da od svoje stranke ne pričakujete niti pravičnosti niti priznanja za svoje zasluge. Tudi če imate dobre odnose in prinašate glasove, vas lahko še vedno odrinejo na rob. To ne pomeni, da morate postati paranoični in nikomur več ne zaupati – takšna politika bi bila nevzdržna. Pomembno pa je, da ostanete pozorni in prilagodljivi, da ohranite varno mero odmika ter znate pravočasno prepoznati opozorilne znake.



Opozorilni znaki

- **Strankarski ljudje prenehajo odgovarjati na vaša sporočila in klice.** Politične stranke ne delujejo po enakih pravilih kot podjetja. Ljudje, ki delajo v njih, so zelo raznolika skupina: ideološko prepričani, strokovnjakinje in strokovnjaki, izvoljene predstavnice in predstavniki, nekdanje političarke in politiki ter tisti, ki to šele želijo postati. Poleg njih so tu še sinovi, hčere, prijatelji ali sosedi političark in politikov oziroma članic in članov stranke – včasih na položajih zaradi svojega znanja, pogosto pa predvsem zaradi lojalnosti. Vsem tem ljudem je skupno, da so odvisni od strankarske hierarhije. Njihov položaj znotraj strankinega aparata je neposredno vezan na vodstvo. V podjetju vas ob odhodu direktorja ne bodo nujno zamenjali. V stranki pogosto deluje ozek krog zaupanja vrednih ljudi iz ozadja. In ti ljudje pogosto izgubijo službo, ko pride do menjave vodstva. Prav zato vam vedenje in odzivnost strankarskih ljudi veliko povesta o vašem »ugledu na terenu«. Če vam z veseljem pomagajo ter hitro in prijazno odgovarjajo na vaša vprašanja, je to dober znak. Če ne, je čas za skrb.
- **Ne morete več priti do predsednice ali predsednika stranke.** V politiki so spopadi med strankami pogosto ostri, osebne žalitve v medijih pa nekaj povsem običajnega – vendar javni napadi na lastne strankarske kolegice in kolege nikoli niso dopustni. Pogovori med članicami in člani stranke bi se praviloma morali odvijati za zaprtimi vrati. Vsak znak neenotnosti

je voda na mlin nasprotnikov in spodkopava zaupanje volivk in volivcev. Izogibanje konfliktom je zato del strankarske kulture. Nastajajoča rivalstva in napetosti se redko razrešujejo neposredno, temveč tlijo pod površjem, medtem ko vsi upajo, da bodo težave izginile same od sebe ali da se odprt spopad lahko prepreči. Prav zato se, ko vas začnejo dojemati kot težavo ali povzročiteljico oziroma povzročitelja napetosti, vrata zaprejo, klici pa ostanejo neodgovorjeni.

- **Vaša ekipa se znajde pod plazom kritik.** V duhu izogibanja konfliktom se lahko tudi zgodi, da vam sporočijo, da je vaša ekipa problematična – da vaš vodja kabineta ali predstavnica oziroma predstavnik za odnose z javnostmi nista kos nalogam ali jima ni mogoče zaupati. Kritika vaše ekipe je posredna, a jasna kritika vas osebno in hkrati znak, da se nekaj dogaja.
- **Od vas pričakujejo, da boste stranko postavili na prvo mesto.** Ena od udeleženk programa Alliance of Her, Marie Bjerre z Danske, je bila na parlamentarnih volitvah leta 2019 izvoljena v danski parlament, leta 2022 pa ponovno potrjena. V vladi Mette Frederiksen je nato prevzela položaj ministrice za digitalizacijo in enakost. Manj kot leto dni pozneje so jo nenadoma zamenjali z Mio Wagner, znano dansko podjetnico in odvetnico, ki jo je javnost spoznala kot investitorko v televizijski oddaji »Løvens Hule«. Članica stranke Venstre je postala le teden dni pred imenovanjem.

Po dveh tednih je Wagner zaradi zdravstvenih razlogov odstopila, Marie Bjerre pa je bila ponovno imenovana. Kaj se je zgodilo? Na kratko – prišlo je do spremembe v vodstvu stranke. Ko je Troels Lund Poulsen postal novi predsednik stranke Venstre, je zamenjal dve od šestih ministric. Imenovanje Mie Wagner je bilo klasičen primer pritegnitve strokovnjakinje in prepoznavne osebnosti, s katero so želeli nagovoriti nove volivke in volivce. Poulsen je za medije pojasnil, da njegova odločitev ni posledica želje po izključitvi Bjerre, temveč po vključitvi Wagner. Bjerre so prosili, naj odstopi in »stranko postavi na prvo mesto«. Ko je šla dansko kraljico obvestiti o svojem odstopu, je za medije mirno izjavila: »Sem presenečena, vendar predsednik stranke Venstre vedno

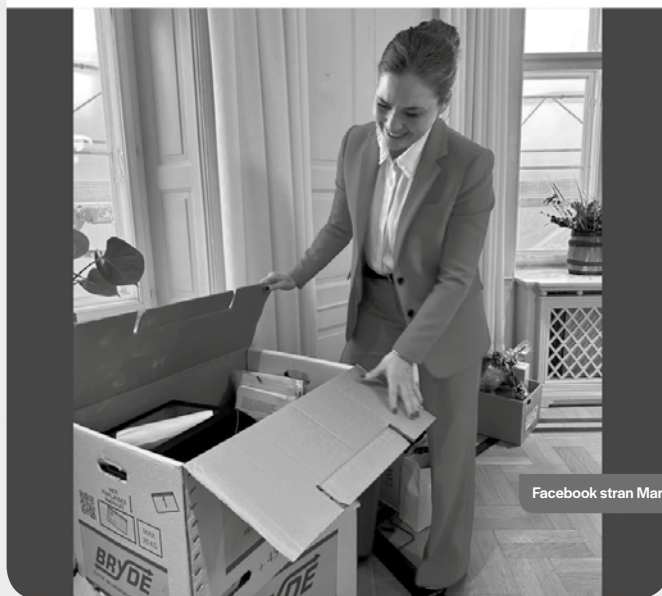
sestavi pravo ekipo. Upoštevati je treba veliko dejavnikov in ravnotežij.« Po odstopu so jo vprašali, kaj je rekla kraljici, in je odgovorila: »Do naslednjega srečanja.« V javnosti ni pokazala obžalovanja. Zaradi spleta okoliščin se je Bjerre kmalu vrnila na svoj položaj.

On the way to Amalienborg to the Queen to say goodbye.

I'm so proud of my achievements in digitalization and gender equality and I'm so grateful to have been allowed to serve as a minister.

See you again 🇩🇰

⚙️ · Hide Translation · Rate this translation



Facebook stran Marie Bjerre



Kako se zaščititi

Zgodba Marie Bjerre ima srečen konec, a pri mnogih drugih ni tako. Bližina strankarski hierarhiji je lahko način, kako si zavarovati položaj. Aktivna vloga v strankinem aparatu omogoča, da ostanete blizu dogajanju, imate dostop do informacij in vplivate na smer, v katero se stranka razvija. Toda vodstva se menjajo. Prevzem formalne funkcije se lahko hitro spremeni v slabost, ko pride novo vodstvo. Kot pogosto poudarja direktor akademije Alliance of Her Ian Marquadt: »Strankarske voditeljice in voditelji prihajajo in odhajajo.« Ko si novo in staro vodstvo stranke med seboj ni naklonjeno, lahko vaša lojalnost ali povezanost s prejšnjim vodstvom postane težava. Staviti na različne konje lahko v eni stranki deluje v vašo korist, v drugi pa proti vam. Skratka, politika je pravo minsko polje. Prav zato je eno najpogostejših vprašanj udeleženk programa Alliance of Her: »Kako se znajti znotraj stranke?« Komu lahko zaupam, s kom naj se povežem, na koga naj se obrnem – in komu se je bolje izogniti? Mnoge stranke imajo danes ženske mreže ali celo programe za opolnomočenje žensk, vendar ti pogosto ne morejo povsem zgladiti ostrih robov strankarske dinamike. Poleg tega lahko tudi znotraj teh mrež med članicami pride do tekmovalnosti. Nestanovitnost v strankah je nekaj povsem običajnega – zato je, če vaš odnos s trenutnim vodstvom ni najboljši, morda najbolje vztrajati in upati na izboljšanje ob naslednji menjavi. Slaba stran pa je, da obljube, ki vam jih da zdajšnje vodstvo, pogosto ne preživijo naslednjega. To, da vam trenutna predsednica ali predsednik stranke obljubi mesto na listi, še ne pomeni, da vas bo podprlo tudi naslednje vodstvo.

Pomemben zaščitni ukrep je močna mreža in resnično dobro poznavanje stranke ter njene dinamike. Številni uspešni primeri udeleženk programa Alliance of Her kažejo, da so si vztrajno prizadevale ugotoviti, kdo je kdo – bodisi ob številnih kavah bodisi z natančnim mapiranjem ljudi v stranki, ki so jim pripisale ocene glede vpliva in medsebojnega poznavanja. Lahko imate radi svojo stranko ali ne, vendar vam bo jasno zarisana mreža zaveznic in zaveznikov (če je le mogoče, tudi v preglednici) pomagala pri krmarjenju, izogibanju udarcem in pridobivanju podpore, kadar jo boste potrebovali. Udeleženka programa Alliance of Her Anne Stärk iz Avstrije pa priporoča, da proaktivno iščete tudi moške zaveznike v stranki in z njimi ohranjate dober odnos.

Drugič – če želite izvedeti za opozorila, preden bo prepozno, morate imeti v stranki svoje oči in ušesa. Če v njej obstajajo različni »tabori« ali »klani«, skušajte pridobivati informacije z vseh strani – če ne neposredno, pa morda prek sodelavke ali sodelavca, ki velja za del »nasprotnega tabora«. Kot pravi Anna Stärk: »Če želiš spremeniti igro, jo moraš igrati.« Proaktivni in učinkoviti ljudje to razumejo kot sestavni del svojega dela. Stiki s stranko se vam morda zdijo nekaj iz kategorije »ni nujno, a je pomembno«, ⁸² zato pogosto niso visoko na seznamu prednostnih nalog – dokler se ne znajdete v težavah. Takrat je običajno že prepozno.

Coveyjeva matrika upravljanja s časom

	Nujno	Ni nujno
Pomembno	Kvadrant 1 Krize Pereče težave Projekti z roki	Kvadrant 2 Gradnja odnosov Načrtovanje Sprostitev oziroma rekreacija
Ni pomembno	Kvadrant 3 Motnje Nekateri telefonski klici Nekatera elektronska sporočila Nekatera sporočila	Kvadrant 4 Navidezno delo oziroma delo brez prave vrednosti Nekateri telefonski klici Nekatera elektronska sporočila Zapravljanje časa

⁸² Na podlagi Coveyjeve knjige *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Covey razlikuje med proaktivnimi ljudmi – tistimi, ki svojo energijo usmerjajo v stvari, na katere lahko vplivajo – in reaktivnimi ljudmi, ki krivijo druge, se pritožujejo, se obnašajo kot žrtve ter odgovornost prelagajo na zunanje dejavnike, nad katerimi nimajo nadzora.

Ulov dneva

Še ena nevarna zmota je verjeti, da v politiki obstaja nekaj, čemur bi lahko rekli pravičnost – da političarke in politiki dobijo, kar si zaslužijo, da se dobrim dogajajo dobre stvari in slabim slabe. Če ste kdaj gledali serijo *Hiša iz kart* ali spremljali resnično politično dogajanje, veste, da to ne drži. Slabi ljudje so izvoljeni in se izognejo odgovornosti za prevare, škandale in neprimerno vedenje, medtem ko drugi ne preživijo niti najmanjše napake. Njihove spodrsrljaje mediji napihnejo do neprepoznavnosti, medijski vihar pa se pogosto konča z njihovim neslavnim izhodom iz politike.

Če odmisлите človeško plat trpljenja, je pravzaprav zanimivo opazovati, kako pride do takšne »nenadne smrti«. Nikoli ni stoodstotno zagotovljeno, ali bo politična oseba preživela ali padla. Njihova usoda je na koncu odvisna od številnih dejavnikov, ki pogosto sploh niso povezani z napako, ki so jo storili, ali z zadevo, zaradi katere so se znašli pod pritiskom. Včasih imajo nasprotniki tisti teden sami kaj za prikriti in želijo preusmeriti pozornost na vas. Drugič je lahko stranka že dalj časa pod pritiskom in potrebuje žrtev, da bi lahko obrnila nov list. Včasih te stranka lahko reši, včasih pač ne.

Dve krizi, dva različna izida

Ko se je Sarah Schlitz iz stranke Zeleni, belgijska državna sekretarka za enakost spolov, enake možnosti in raznolikost, znašla pod drobnogledom zaradi dodajanja svojega osebnega logotipa na dokument o dodelitvi subvencij, je verjetno menila, da gre za manjšo zadevo – za vihar, ki ga bo preživela. A zaradi storjenih napak je morala odstopiti. Prva napaka je bila ta, da je eden od njenih svetovalcev na omrežju X (nekdanjem Twitterju) politika, ki sta razkrila nepravilnost, označil za »nacista«. Namesto umiranja zadeve so se napetosti le še poglobile. Sledil je pravi medijski lov na čarovnice. Druga napaka pa je bilo laganje v parlamentu o tem, ali je sama zahtevala dodajanje logotipa. Lagati v parlamentu nikoli ni dobra zamisel – čeprav se nekaterim politikom včasih izide. Težava Sarah Schlitz pa je bila v tem, da takrat ni več mogla računati na podporo niti lastne stranke niti koalicijskih partnerjev v vladi. Le pol leta pozneje se je v središču politične

afere znašla Hadja Lahbib, ministrica za zunanje zadeve iz vrst liberalcev, zaradi izdaje vizumov nenavadni iranski delegaciji. Medtem ko je svetnik iz vrst socialistov zaradi zadeve odstopil in so opozicijske stranke zahtevale tudi njen odstop, je sama ostala na položaju. Strankarski vodja ji je odločno stal ob strani in celo zagrozil, da bo sprožil vladno krizo, če bi jo žrtvovali.



Opozorilni znaki

- **Telefon zvoni kot za stavo.** Ko postanete »ulov dneva«, vam bo to hitro jasno. Novinarke in novinarji vas bodo klicali za izjave, družina zaskrbljeno zaradi naslovnih in napovednikov osrednjih novic, v katerih se pojavlja vaše ime, vaše osebje pa bo panično skušalo obvladati položaj. Razen če ste ravno na letalu za Havaje in imate telefon dolgo časa v letalskem načinu, je težko spregledati znake, da ste postali glavna tarča dneva.
- **Vodja vaše stranke želi govoriti z vami.** Če ste postali »ulov dneva«, bo kmalu vpletena tudi vaša stranka – vaši uspehi so zanjo koristni, vaše napake pa ne. Ali vam bo stala ob strani, bo odvisno od razloga, zakaj ste se znašli na tla, ali pa od širšega političnega konteksta. Morda se bodo želeli hitro odmakniti in omejiti škodo, ali pa vas bodo spremenili v politični kapital ter dogodek izkoristili za lastno promocijo.
- **Začnete prejemati nezaželeni nasvete.** Ko se znajdete v težkem položaju, se vedno najde veliko ljudi, ki bi vam radi svetovali, kako obvladati krizo. Nenadoma se zdi, da je vsak vaš kolega ali kolegica strokovnjak za krizno komuniciranje. Čeprav so nasveti pogosto dobronamerni, je najpametneje prisluhniti strokovnjakinjam in strokovnjakom s tega področja.



Kako se zaščititi

Edini pravi pristop, ko se znajdete »na tnalu«, je učinkovito krizno upravljanje. Ne morete upati, da bodo mediji ali opozicija predstavili dogajanje v pravem kontekstu, realno ocenili posledice ali nepristransko presodili vaše ravnanje. Ko nekdo zavoha kri, ste pečeni. Prepričevanje sebe in drugih, da napaka ni tako velika, da bi zahtevala odstop, vam ne bo pomagalo.

Najboljši način za obvladovanje krize je, da jo predvidite. Ko vas začnejo klicati mediji, vi pa še nimate določene osebe za komuniciranje z javnostjo ali pomoči prave strokovnjakinje ali strokovnjaka, izgubljate dragocen čas. Vsaka napaka je lahko usodna, amaterizem pa je najhitrejša pot iz igre. Ko se zadeve zapletejo, morate imeti krizno ekipo (na najvišji ravni) vedno pri roki za hiter odziv in z njo redno usklajevati sporočila, namenjena tako zunanjim kot internim javnostim. Sporočila mora posredovati oseba, ki ima avtoriteto in ohrani mirnost tudi sredi medijskega viharja. Če vas medijski pritisk preveč vznemirja, to nalogo raje prepustite komu drugemu. Ton govorne ali govorca mora biti avtentičen in sočuten. V času krize informacije prihajajo v valovih – podrobnosti o težavah ali napakah se razkrivajo postopoma. To pomeni, da morate komunicirati neprekinjeno in začeti z »uvodnim odzivom«, v katerem potrdite, da se zavedate dogajanja oziroma položaja ter da sprejemate vse potrebne ukrepe za zbiranje informacij in sprejem ustreznih odločitev.

V takšno izjavo lahko vključite tudi svoje vrednote in prednostne usmeritve. Morda se vam bo zdelo, da komunicirate prehitro, vendar je ključno, da

ste prvi. Če predolgo odlašate, zgodbe ne boste pisali vi – drugi bodo oblikovali pripoved namesto vas in vas potisnili v obrambni položaj. Karkoli sporočate, mora biti izraženo z empatijo. To pomeni, da sebe nikoli ne postavljate v ospredje, temveč pokažete sočutje do tistih, ki jih je situacija prizadela. Če se odločite za opravičilo, je priporočljivo, da ga oblikujete s pomočjo pravnih strokovnjakov, da z njim izrazite sočutje, ne da bi s tem nujno priznali odgovornost. Vedno je dobro, da svoje sporočilo pred objavo preizkusite pri partnerjih, zunanjih sodelavcih ali zaupanja vrednih osebah. In najpomembnejše pravilo: nikoli ne lažite. Tudi če vam svetujejo, da kakšno podrobnost izpustite, je bolje ostati iskren in jasen. Resnica bo prej ali slej prišla na dan. Koristno je tudi redno spremljati tradicionalne in družbene medije, da veste, kdaj ponovno komunicirati in kdaj se razmere razvijajo v napačno smer.

Najboljši način za obvladovanje naslednje krize je, da analizirate prejšnjo. Kaj je šlo dobro? Kaj je šlo narobe? Učenje iz lastnih napak vam bo dalo več samozavesti za naslednjič.⁸³ In ne pozabite – ko postanete »ulov dneva«, lahko položaj hitro poslabšate sami, tako kot ga je Sarah Schlitz, ko je dolivala olje na ogenj. Kot je dejala evropska komisarka Margrethe Vestager: »V primeru napada moraš umiriti agresijo.« »Keep calm and carry on« – kot pravi znameniti napis v londonski podzemni železnici – tudi če se zdi, da so vse okoliščine proti vam.

Pomagajo tudi osebni odnosi z mediji in z nekaj vplivnimi novinarkami oziroma novinarji, ki jih lahko vedno pokličete. Politicarke, politiki in predstavniki medijev so lahko »friends with benefits«,⁸⁴ saj ima vsak tisto, kar potrebuje drugi. Mediji iščejo dobre zgodbe, govorice, vpogleda, neuradne informacije in sledi, medtem ko politicarke in politiki potrebujejo medijsko izpostavljenost – in včasih tudi pomoč pri reševanju ugleda. Če ste »ulov dneva«, vam lahko prijateljski odnosi z odgovornimi urednicami in uredniki pridejo zelo prav. Morda vas ne bodo mogli v celoti rešiti, lahko pa vas pravočasno opozorijo ali vam posredujejo informacije o tem, kaj načrtujejo vaši nasprotniki. Razmerje med mediji in politiko pa se med evropskimi državami razlikuje – na Nizozemskem na primer se obe strani običajno trudita ohranяти določeno razdaljo.

⁸³ Kathleen Lucente, »Prepare a Crisis Communications Plan with These Eight Steps«, *Forbes*, 26. november 2018.

⁸⁴ V Flandriji so se začele dolgoletne ljubezenske zgodbe, ko so se politicarke in politiki začeli zaljubljati v novinarje in novinarke.

Ali obstaja življenje po smrti?

Se je po politični »usmrtitvi« mogoče vrniti? Primerov uspešnih vrnitev je kar nekaj. Morda se ne zgodi takoj, lahko pa se sčasoma – ko spomin na napako zbledi, ko se večkrat javno opravičite, priznate odgovornost za svoj spodrsrlaj, se zaveste njegovega vpliva na družbo ali sprejmete jezo, ki ste jo sprožili pri drugih. Nekatere političarke in politiki so kot mačke z več življenji – na primer Suella Braverman iz Združenega kraljestva. Theresa May jo je imenovala za državno sekretarko za izstop iz Evropske unije, a je novembra 2018 odstopila v znak protesta proti osnutku sporazuma o brexitu. Kljub temu jo je Boris Johnson leta 2022 ponovno imenoval – takrat za generalno državno pravobranilko Anglije in Walesa ter pravno zastopnico Severne Irske. Nato je v vladi Liz Truss prevzela položaj notranje ministrice, vendar je morala odstopiti, domnevno zaradi resne kršitve ministrskega kodeksa, ko je uraden dokument poslala s svojega zasebnega elektronskega naslova.

Le nekaj dni pozneje se je Suella Braverman vrnila kot notranja ministrica v vladi Rishija Sunaka. Po enem letu v njegovem kabinetu je morala novembra 2023 odstopiti zaradi spornih izjav o ravnanju policije med propalestinskimi protesti v središču Londona. Še pred njo je bil mojster političnih vrnitev Winston Churchill – dvakrat je zamenjal stranko, trikrat padel v nemilost in z vmesnimi prekinitvami zasedal visoke politične položaje med letoma 1906 in 1955. Podoben primer je ameriški senator David Vitter, ki je leta 2007 priznal svojo vpletenost v t. i. afero »D. C. Madam«. Njegova telefonska številka se je leta 2009 pojavila na seznamu klicev prostitucijskega omrežja, ki ga je vodila Deborah Jeane Palfrey, znana kot »D. C. Madam«. Tri leta pozneje je bil znova izvoljen v senat. Tudi Marion Barry se je leta 1995 s soprogo Coro Masters Barry vrnil na položaj župana Washingtona. Štiri leta prej je bil namreč prisiljen odstopiti in bil pozneje zaprt, potem ko so ga ujeli na videoposnetku, na katerem je kadil crack.

V programu akademije Alliance of Her pogosto poudarjamo načelo, da je politika maraton, saj družbena angažiranost in notranja želja po vplivu ostaneta prisotni tudi po tem, ko politiko zapustite. Če pa je moč sama vaš končni cilj,

boste najverjetneje padli v pasti številka 8, 9 in 10 – in iz politike odšli prej, kot pričakujete.

Včasih je korak nazaj koristen. Kot pravi francoski pregovor: »Reculer pour mieux sauter« – korak nazaj za večji skok naprej. Dober primer je udeleženka programa Alliance of Her Eva De Bleeker, ki je morala oditi iz vlade po odprtem sporu s predsednikom vlade iz lastne stranke glede proračuna. Nacionalno politično prizorišče je zapustila v solzah in se po tem ni več izpostavljala javnosti, vendar je ostala politično dejavna na lokalni ravni. Dve leti po svojem dramatičnem odhodu je bila ponovno izvoljena v regionalni parlament in po volilnem razočaranju liberalcev izvoljena za predsednico stranke. Ironično je zdaj prav ona tista, ki vodi obnovo stranke in skrbi za ponovno poenotenje njenih vrst.



Konkretni koraki

[Ko ste na oblasti, je podcenjevanje igre lahko usodno.]

Past 6: Prelepo, da bi bilo res

Vprašajte se

So vam »ponudili« nekaj izjemnega, a hkrati nekoliko sumljivega? Vas kličejo in z blagim pritiskom spodbujajo, da rečete »da«? Se vaše ime pojavlja v medijih, še preden vas je kdo sploh uradno kontaktiral?

Naloga

Sprejmite igro, vendar jasno določite svoje pogoje.

Osredotočite se na to, kaj vam priložnost prinaša in kaj potrebujete, da bo uspešna.

Past 7: Nenadna smrt

Vprašajte se

Ste bili žrtvovani zaradi interesov stranke? Vas mediji neizprosno zasledujejo? Vas opozicija poziva k odstopu?

Naloga

Ostanite mirni in krizo obvladujte profesionalno.

V tem trenutku improvizacija ni dovoljena.



Intervju z **MARGRETHE VESTAGER** (Danska)

V času intervjuja je bila izvršna podpredsednica Evropske komisije, pristojna za Evropo, pripravljeno na digitalno dobo, in komisarka za konkurenco.

Margrethe Vestager je bila od decembra 2019 izvršna podpredsednica Evropske komisije. V Junckerjevi komisiji je opravljala funkcijo evropske komisarke za konkurenco. Pred imenovanjem na evropske funkcije je bila danska ministrica za gospodarstvo in notranje zadeve ter politična voditeljica svoje stranke, pred tem pa ministrica za izobraževanje in cerkvene zadeve.

Priznati moram, da še nikoli nisem videla politične pisarne s toliko fotografijami.

To so ljudje, ki so zame pomembni. Te fotografije povedo, kdo sem, in pokažejo, za koga delam. Navsezadnje vsi delamo za resnične ljudi – za vse Evropejke in Evropejce, ne za tiste, s katerimi se rokujem ob evropski zastavi.

Je to vaš način, da imate svoje bližnje vedno pri sebi? Na vrhu je lahko samotno ...

Samotno je v tem smislu, da je veliko stvari, ki jih ne moreš deliti. In zelo pogosto veš, da nekdo drug želi tvoj položaj.

Kako se s tem spopadate?

Potrebna je določena mera pozornosti do sebe. Pomembno je imeti nekoga zunaj politike, v čigar družbi uživaš, ki ti stoji ob strani, te posluša, čeprav pogosto nima pojma, o čem govoriš, in ki potrpežljivo prenaša dolgočasje, ko mu razlagaš vse, kar te jezi. Nekoga, ki te morda malo spodbuja in ti daje nasvete. Okrog sebe imam različne ljudi, ki pomagajo nositi ta »tovor« (smeš) – svojo družino in nekaj prijateljev, ki sem jih spoznala že davno, ko še nihče ni poznal mojega imena. Imam tudi bralni klub s sedmimi drugimi ženskami. Že petintrideset let skupaj beremo knjige. To je lep način, da se srečujemo in ohranjamo stik, čeprav živimo različna življenja in se ne vidimo pogosto.

Je to ženski bralni klub?

Da, mislim, da je to dobra stvar. Ženske se med seboj pogovarjamo o drugačnih stvareh kot moški. Je varen prostor.

Ko govorimo o varnih prostorih, se zdi, da imajo političarke in politiki težave pri oblikovanju povezanih, v katerih informacije nemoteno krožijo. Kako si to razlagate?

Ko sem pred desetimi leti začela delati v stavbi Berlaymont, so me vprašali, ali bom delo organizirala tako, da bo z menoj govoril le vodja kabineta. Nihče mi ni znal razložiti, zakaj. Zdelo se mi je nesmiselno. Če vodji kabineta podeliš monopol nad informacijami, s tem izključiš druge članice in člane ekipe ter jim onemogočiš, da bi razvili in pokazali svoje različne kompetence. Na žalost obstaja nekakšen »naravni razvoj«, zaradi katerega ljudje prenehajo komunicirati z vodjo. Ne pristopijo k tebi, ker mislijo »Tako je zaposlena«, »Verjetno ne želi poslušati«, »Raje je ne motimo«. Zato se mi zdi pomembno jasno pokazati, da želim poslušati, in imeti okoli sebe ljudi, ki zaznavajo, kaj se dogaja. V moji pisarni velja politika odprtih vrat. Poskrbim, da sem vidna in dostopna. Na primer: vsak dan grem skozi glavni vhod, da me lahko ljudje srečajo, če želijo pristopiti. Če si zaprt v pisarni, za zaprtimi vrati, in se z zasebnim dvigalom odpelješ naravnost do avtomobila, potem nikoli zares ne izkusiš, kaj se v resnici dogaja.

In imate kolegice in kolege, ki to počnejo?

Imam.

Je odprtost nujna?

Pogosto naletiš na ljudi, ki so do nadrejenih priliznjeni, nad podrejenimi pa povzdujujejo glas. Če imaš v ekipi nekoga takega in tega sploh ne veš, tega morda nikoli ne odkriješ sam. Toda takšna oseba lahko poruši ravnotežje in uniči celotno ekipo. Zato potrebuješ nekoga, ki ti je pripravljen odkrito povedati, kaj se dogaja.

V Evropskem parlamentu smo videli veliko zaradi slabega vodenja razbitih ekip. Kako pa vodite vi?

Razmišljam o sebi in o tem, kaj sama cenim: ne prenesem, da nekdo kriči name ali me ponižuje. Prepričana sem, da ljudje ne morejo dobro delati, če jih je strah – strah pred nadrejenim, pred odpustom ali pred kakršnimkoli napadom. Všeč mi je, da imajo ljudje do mene visoka pričakovanja in da spoštujejo, kar rečem. Prav tako sprejemam odgovor ne, če kdo meni, da je moja zamisel slaba. Poslušam. In taka sem tudi do drugih – čisto preprosto je. To ni nekaj, česar bi se lahko naučil iz knjig, kot je »Sedem korakov do uspešnega vodenja«. Nikoli ne berem priročnikov o vodenju. Berem leposlovje – to je veliko boljši način za razumevanje ljudi.

So lahko političarke oziroma politiki leni?

Pomembno je biti malce len. Biti človek. Najprej zato, ker moraš svoje sporočilo ponoviti tolikokrat, da se sam naveličaš poslušati sebe – a to moraš znova in znova početi, saj je toliko ljudi, ki morajo slišati isto sporočilo, preden se karkoli spremeni. A nekaj lenobe je potrebne tudi zato, da ohraniš razsodnost. Na primer da ostaneš pokonci nekoliko dlje in si privoščiš še kozarec rdečega vina, čeprav nisi prebral vsega gradiva za naslednji dan. Rasodnost pomeni tudi to, da si kdaj rečeš: »Tega zdaj ni treba narediti.« Ženske redko pademo v past lenobe – običajno delamo preveč. Sama imam očitno naravni talent biti malce lena (smeh). Na primer: med tednom zvečer ne delam kot nora. Želim imeti pravo življenje.

Peš grem domov iz pisarne, grem v trgovino in si skuham sama. Pomembno je najti načine, kako se ustaviti in ne delati ves čas.

Ste se znali vedno ustaviti?

Ko sem bila podpredsednica vlade, je bilo res noro – kot da bi bila ujeta v sušilnem stroju, kjer ne vidiš, kaj se dogaja za zaprtimi vrati. Si notri, samo vrtiš se in vrtiš, medtem ko drugi sploh ne vedo, kaj v resnici počneš. Ko sem prišla v Bruselj, sem spoznala, da sem preveč časa preživela v tem »sušilnem stroju«. Zdaj počnem le tisto, kar je res pomembno za naše poslanstvo. Ne pojavljam se samo zato, da bi ugajala drugim – ker mene to ne osrečuje. Tistega pristopa »prijaznega dekleta«, ki samo dela, dela, dela in izpolnjuje pričakovanja drugih, se ne grem več.

Za mnoge ženske na vodilnih položajih je želja biti pridna popolna past, ki jih ohromi.

Jaz nisem perfekcionistka. A to je resnična nevarnost. Če stremiš k popolnosti, nikoli ničesar ne dokončaš – ker nič ni dovolj dobro. Nikoli nisi zares zadovoljna, ker vedno vidiš, kaj bi lahko bilo še boljše, in namesto da bi se veselila tistega, kar je bilo dobro, čeprav ne popolno, se ujameš v nepomembne podrobnosti.

Kaj bi svetovali političarkam in politikom, ki se spopadajo s tem?

Popolnost ne obstaja. Ljudje od tebe ne pričakujejo popolnosti, temveč rezultate. Morda imaš le dve minuti, da nekaj pojasniš – in imeti moraš srečo, da te v teh dveh minutah sploh poslušajo, ko si »popolna«. Ljudje želijo videti osebo, ki je predana, motivirana in obljubljeno tudi izpelje. Nimajo pa časa preverjati, ali si popolna ali ne. Na primer – če se ti strgajo hlačne nogavice, misliš, da moraš narediti nemogoče, najti trgovino in kupiti nove. A izkaže se, da če tebi ni mar, tudi drugim ni. In če te kdo ocenjuje po hlačnih nogavicah, je neumen.

Ko ste bili stari 29 let, ste dobili ponudbo za ministrski položaj, ki je niste mogli zavrniti. Kako ste se znašli?

Stara sem bila 29 let in zaposlena kot uslužbenka na ministrstvu za finance. Bila sem zelo dejavna v svoji stranki in v študentski politiki, zato sem o politiki nekaj

vedela, nisem pa imela pojma o parlamentu ali o tem, kako je biti ministrica. Na ministrstvu so mi najprej dali tri fascikle, debele deset centimetrov, in rekli: »To preberite, potem boste vedeli vse.« Seveda tega nisem nameravala prebrati – to vendar ni bil izpit! Namesto tega sem jim rekla, naj mi sami povedo, kar moram vedeti – in to se je izkazalo za odličen začetek. Imela pa sem tudi veliko srečo, da sem imela ob sebi izjemno sodelavko, ki je parlament poznala do podrobnosti. Naučila me je poslušati. Parlamentarci so bili navdušeni, če si se oglasil pri njih, se usedel na kavo in jih preprosto poslušal – kaj mislijo, kaj bi radi naredili, kako bi se lotili stvari. Tako se začnejo graditi pristni odnosi. In nenadoma imaš mrežo ljudi, ki ti stojijo ob strani. In ko se znajdeš sredi političnega viharja, imaš okoli sebe ljudi, ki bodo dali vse od sebe, da ti pomagajo.

Pomoč je nujna, saj je lahko politika zelo kruta. Napadi prihajajo z vseh strani – kot morski psi: mediji, opozicija, včasih celo lastna stranka.

So kdaj napadli tudi vas?

Oh, ja, večkrat.

Kako se soočate s takšnimi napadi?

Potrebuješ podporo. Brez nje si kot ranjena žival in napadalci zavohajo kri. Pomembno je tudi umiriti agresijo. Če je napad povsem neupravičen, se je treba jasno postaviti po robu, a nikoli brez vednosti, kdo ti bo stal ob strani v tej spopadu. Velik del zgodb o ljudeh, ki jih politika »pokonča«, izhaja iz načina njihovega odziva. Če se začneš braniti s polresnico, s tem le povečaš svojo ranljivost. Ljudje se pogosto odzovejo velikodušno, če priznaš napako, pokažeš iskreno obžalovanje in se iz nje učiš. Niso pa velikodušni, če vztrajaš, da nisi nikoli storil nič narobe – s tem le potrdiš predsodke o zlorabi privilegijev. In ne nazadnje: ne boj se napada. Če se pred njim skrivaš, se ne naučiš, kako ga premagati ali obvladati. Naučiti se moraš sprejeti vihar, ključno pa je, da imaš ob sebi ljudi, ki ti pomagajo. Če si sam, si lahek plen in te bodo izsledili in te uničili.

Kot ste rekli, moč prinaša privilegije. Političarke in politiki se teh privilegijev pogosto oklepajo in vztrajajo na svojih položajih. Kaj menite o tem?

V veliki meri za to poskrbijo volivke in volivci, pa tudi notranji boji. Stranka te hitro odstavi, ko začne meniti, da si nekoliko zašel s poti, da si postal preveč samovšečen ali da se svojega položaja oklepaš zato, ker ne veš, kaj bi počel, če ga izgubiš – ker si zgradil kariero, ne pa življenja.

Bi morali torej omejiti mandate?

Mislim, da bi bilo preveč omejujoče določiti, da ima lahko poslanka ali poslanec le dva mandata. A mandate predsednice oziroma predsednika je treba omejiti, saj ta funkcija prinaša veliko večjo moč. Takšna moč je za posameznika precej bolj nevarna – tu obstaja nevarnost, da začne verjeti, da je vse odvisno od nje ali njega. Težava je v tem, da tega ne prepoznaš pravočasno. Misliš, da si najboljši, da ti ljudje zaupajo, da si edini, ki to zna narediti. Prepričan si, da si nenadomestljiv. In naslednika sploh ne vzgajaš – zakaj bi ga, saj je vendar lepo imeti moč. A ko je konec, od te moči ne ostane nič več.

To zveni kot poziv, naj vedno jasno ločujemo med sabo in položajem, ki ga zasedamo.

Da, pri tem je treba biti previden. Položaja nimaš zaradi sebe – dodeljen ti je za določen čas, da opraviš svoje delo, in potem ti bo odvzet. Na tak ali drugačen način ga boš izgubil. Kot pravimo: na koncu nihče ničesar ne odnese s seboj.

ZADNJI KROG
PASTI MOČI:

PSIHOZA
MOČI

Ko je Putin napadel Ukrajino, so bili ljudje po številnih delih sveta, še posebej v Evropi, šokirani. Kako lahko to stori? Je znorel? Podoben odziv je sledil, ko je Trump pozval svoje privrženice, naj »odidejo do Kapitola in pokažejo moč«, kar je privedlo do vdora in vandalizma približno dveh tisoč ljudi.⁸⁵ Toda izraz »nor« tega ne pojasni dovolj dobro. Primernejši izraz je »omamljenost z močjo«. Gre za duševno stanje, ki nastane, ko ima nekdo predolgo preveč neomejene moči. Psihologi, med njimi Peter T. Coleman, to imenujejo »psihoza moči«, saj pomeni izgubo stika z resničnostjo. To je oblika blodnje, značilna za številne ljudi na vplivnih položajih – tiste, ki vodijo države, podjetja, kulte, verske sekte, teroristične celice ali kriminalne organizacije. Ni vezana na spol; lahko se zgodi vsakomur, še posebej pa tistim, ki imajo bogastvo, slavo, politične privilegije ali visoke položaje oblasti.⁸⁶

Britanski politolog Christopher Coker, znan po obsežnih delih o vojskovanju, meni, da so veliki osvajalci, med njimi Hitler in Napoleon, trpeli za psihozo moči. Po njegovih besedah gre za stanje, ki je posledica vse večje odvisnosti možganov od nenadnega povečanja ravni dopamina, kar sčasoma vodi do pomembnih vedenjskih sprememb – zmanjšanja empatije, občutkov lastne veličine in paranoje. Takšne spremembe oslabijo presojo, povzročijo izgubo jasnosti in vodijo v usodne napake pri odločanju.

⁸⁵ »Jan. 6 Flashback: Trump Tells Supporters at Rally 'You Have to Show Strength'«, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=pleNc54qssQ>.

⁸⁶ Peter T. Coleman in Robert Ferguson, »Mad with Power? Has Vladimir Putin Lost Touch with Reality?«, *Psychology Today*, 29. avgust 2014.

Coker pojasnjuje, da spremembe v čelnem režnju možganov zmanjšajo posameznikovo sposobnost natančnega ocenjevanja tveganj. Napoleon je na primer na koncu izničil vse svoje dosežke z napadom na Rusijo.⁸⁷ Seveda vsak človek, ki je dolgo časa na položaju moči, ne začne bombardirati sosednje države ali kršiti zakonov. A tudi blažja oblika te blodnje je lahko zelo nevarna. Ko začnete ljudi dojemati zgolj kot orodje ali jih vidite skozi poenostavljene, stereotipne predstave, se zmanjša vaša sposobnost za razumevanje družbenih odnosov in za moralno presojo. Če postanete preveč samozavestni in manj zadržni, postajajo vaše odločitve vse bolj tvegane. In če začnete verjeti, da vas nihče ne more ujeti ali kaznovati, se na koncu vseeno znajdete na sodišču. Psihoza moči je pogosto povezana s pretiranim optimizmom – s prepričanjem, da ne more iti nič narobe. Prav takrat pa se stvari najpogosteje zapletejo. Zato morate imeti okoli sebe ljudi, ki vam povedo resnico, pravi ukrajinska političarka Kira Rudik, prejemnica nagrade Alliance of Her.

Presenetljivi poziv Emmanuela Macrona k predčasnim parlamentarnim volitvam leta 2024 je mnoge šokiral, saj je odločitev sprejel mimo svojih svetovalcev, pri čemer mu na koncu ni uspelo oblikovati koalicije. Javnost je osupnilo tveganje, ki ga je prevzel. Čeprav je levsredinska koalicija na koncu premagala Nacionalni zbor (Rassemblement National) Marine Le Pen in preprečila oblikovanje skrajno desne vlade v Franciji, je bil Macronov politični položaj močno omajan. Revija *Politico* je njegovo potezo označila za »makiavelistično«.⁸⁸ Brez večine v parlamentu so komentatorji napovedovali politično paralizo Francije in morebitno razveljavitev Macronovih reform.⁸⁹ Naslovnica časnika *Le Figaro* ga je prikazala kot politično osamljenega in oslabljenega. Čas bo pokazal, ali ga bo ta odločitev izključila s seznama velikih francoskih predsednikov.⁹⁰

87 Christopher Coker, »The War in Ukraine and the Return of History«, *LSE Public Policy Review* 3(1) (2023), <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.81>.

88 Clea Caulcutt, »Macron Goes Machiavelli«, *Politico*, 19. september 2024, <https://www.politico.eu/article/france-emmanuel-macron-political-death-prime-minister-michel-barnier/>.

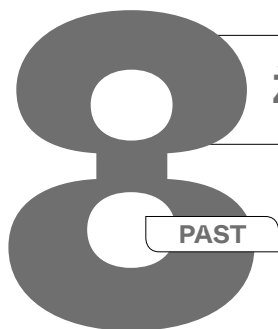
89 Nicholas Vinocur, »Macron's Gamble Ends in Leadership Crisis«, *Politico*, 8. julij 2024, <https://www.politico.eu/newsletter/brussels-playbook/macrons-gamble-ends-in-leadership-crisis/>.

90 Lieve Dierckx, »Macron zag zichzelf als De Gaulle, maar hij gaat slechts door het tuinpoortje de geschiedenis in«, *De Tijd*, 8. julij 2024.



Naslovnica časnika *Le Figaro*,
6. julij 2024

Zadnje poglavje obravnava končno, najtemnejšo fazo delovanja na visokem položaju moči. Predstavi precej mračno podobo politike, kjer so izhodi iz teh pasti vse prej kot očitni. Ko enkrat zaidete na eno od teh poti, je vaša politična kariera pogosto težko rešljiva. Edina prava možnost je popoln umik iz politike in z oblasti – da znova vzpostavite ravnovesje in stik z resničnostjo. Če tega ne storite in se odločite vztrajati, ob tem pa odhajate z uporom in vpitjem, vam zgodovina ne bo prizanesla.



Življenje v laži

PAST

Brez zadržkov pred nedolžno belo lažjo

Laganje je del politike. To ni moj sklep po petnajstih letih dela v politiki, temveč misel Hanne Arendt, ene najvplivnejših političnih teoretičark 20. stoletja. V eseju »Laganje v politiki« (»Lying in Politics«), napisanem po razkritju pentagonskih dokumentov (*Pentagon Papers*), ki so razgalili laži ameriške vlade pri opravičevanju vietnamske vojne, Arendt raziskuje globoko povezanost med politiko in prevaro. Trdi, da je temeljna značilnost človeškega delovanja sposobnost ustvarjanja novih resničnosti, kar pogosto zahteva uničenje ali preoblikovanje obstoječih. Ta proces spremembe, pravi, temelji na zanikanju resnice – zato postavlja laž v sam temelj političnega delovanja. Arendt zapiše: »Namerno zanikanje dejanske resnice, sposobnost laganja in zmožnost aktivnega delovanja v družbi so med seboj povezani; izvirajo iz istega vira – domišljije.«⁹¹ Po tej logiki je tudi Martin Luther King mlajši »lagal«, ko je govoril o svojem sanjskem svetu brez rasnih razlik, saj je s tem ustvarjal alternativno resničnost, ki bi ljudi spodbudila k dejanjem. V tem kontekstu je lahko laž celo nekaj pozitivnega – kadar z njo vidiš in začrtaš boljšo prihodnost. Po mnenju Arendt so laži v politiki tako pogoste, ker so pogosto bolj prepričljive in privlačne kot resničnost sama.

⁹¹ Hannah Arendt, *Crises of the Republic: Lying in Politics; Civil Disobedience; On Violence; Thoughts on Politics and Revolution* (Harcourt Brace Jovanovich, 1972), 5.

Ljudem v Združenem kraljestvu je bilo tako lažje verjeti, da bo izstop iz Evropske unije hitro preobrazil državno zdravstveno službo (National Health Service – NHS) v dobro financiran in učinkovit sistem, kot pa se soočiti z resničnostjo, da bi bila za takšne spremembe potrebna leta strukturnih reform in obsežnih vlaganj. Podobno sta Hitler in Stalin širila laži, ki so se zdele ljudem privlačnejše od resnice. Tudi ko so vedeli, da te laži ne odražajo resničnosti, so raje verjeli vanje – ker so bile laži preprostejše in prijetnejše od zapletene in nepopolne resnice.

Arendt opozarja, da je v politiki nenehno prisotna skušnjava, da bi verjeli lažem ali jih celo sprejemali kot resnico – a kljub temu ponuja upanje. Po njenem mnenju obstaja prelomna točka, ko se laži obrnejo same proti sebi in izgubijo svojo moč. To se zgodi, ko so ljudje prisiljeni opustiti razlikovanje med resnico in lažjo že zato, da lahko preživijo. Ko resnica in zaupanje izgineta, svet postane nestabilen, s tem pa se omaje še ena temeljna človeška potreba – potreba po stabilnosti. Arendt verjame, da prav ta nestabilnost sčasoma sproži upor proti avtoritarizmu, saj se ljudje vedno uprejo odsotnosti varnosti in stabilnosti. Ko je Trump začel trditi, da so bile volitve leta 2020 »ukradene«, so številni komentatorji opozorili na teorijo Arendt.⁹² Podoben vzorec so razkrivali tudi številni vililni programi za evropske volitve leta 2024 – polni so bili obljub o zaustavitvi migracij, obratu gospodarskih trendov in obdavčitvi bogatih, predstavljenih kot čudežne rešitve, ki naj bi prinesle spremembe brez vsakršnih posledic ali pretresov.

Resnica vedno pride na dan

Če so laži sestavni del politike in če sposobnost zanikanja resničnosti hkrati pomeni tudi sposobnost uveljavljanja sprememb, kdaj potem laži postanejo past za političarke in politike? To se zgodi, kot pravi Shakespeare, »ko resnica pride na dan« – ko resničnost dohiti in razkrije laži ter povzroči nezaupanje. Prav zato je po mnenju Hanne Arendt največja nevarnost za političarke in politike samoprevara, saj tisti, ki verjamejo v

⁹² Lyndsey Stonebridge, »What Hannah Arendt Knew about Lying in Politics«, *Time*, 8. februar 2024, <https://time.com/6590691/political-lies-trump-hannah-arendt/>

lastne laži, »izgubijo stik ne le s svojimi javnostmi, temveč tudi z resničnim svetom – in ta jih bo prej ali slej dohitel«. ⁹³ Predsednik Trump in njegova zdravstvena politika sta mračna, a poveden primer tega. Televizija CNN je v štirinajstih tednih pandemije covida-19 preštela skoraj 654 lažnih trditev, ki jih je izrekel Trump. Po besedah Christiana Paza je lagal o naravi izbruha, o dostopnosti testov, o cepivih, o Kitajski in o številnih drugih stvareh. ⁹⁴

Na koncu je pandemija postala »tisti redek primer, ko se Trumpu ni uspelo z lažmi izveliči iz krize«, kot je zapisal *Politico*. »Na največjo preizkušnjo svojega predsedovanja se je Trump odzval tako, kot je ravnal že mnogokrat prej – z lažjo za lažjo za lažjo. Na koncu so ga prav te laži pokopale in izgubil je volitve.« ⁹⁵ Britanska medicinska revija *The Lancet* je zapisala, da je bil Trumpov »grozljivi odziv« na pandemijo, skupaj s politizacijo nošenja mask in zavračanjem znanosti, eden glavnih razlogov, da se je covid-19 v ZDA še hitreje širil. Ko politik začne verjeti lastnim lažem in zato ne vidi, da se razmere v družbi spreminjajo, ter ne zna prilagoditi svoje strategije ali politike, je pogubljen. Samoprevara je po besedah profesorja Tylerja Cowena korenina političnega neuspeha ⁹⁶ – vodi k napačnim sklepom in slabim odločitvam.

Osrednja usmeritev populistov

Laganje ni izključna značilnost populistk in populistov, kot je Trump, a njim očitno ni težko izreči kakšne laži ali dveh. ⁹⁷ Po besedah Catherine

⁹³ Arendt, *Crises of the Republic*.

⁹⁴ Christian Paz, »All the President's Lies about the Coronavirus«, *The Atlantic*, 2. november 2020, <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2020/11/trumps-lies-about-coronavirus/608647/>.

⁹⁵ Jonathan Lemire, »The One Time Trump Couldn't Lie His Way Out of a Crisis«, *Politico*, 22. julij 2022, <https://www.politico.com/news/magazine/2022/07/22/donald-trump-covid-panic-february-2020-00047177>.

⁹⁶ Tyler Cowen, »Self-Deception as the Root of Political Failure«, *Public Choice* 124 (2005), 437–451, <https://www.jstor.org/stable/30026728>.

⁹⁷ Definicija populizma (*Britannica*): »Populizem, politični program ali gibanje, ki zagovarja – ali pa trdi, da zagovarja – običajnega človeka, pogosto s prikazovanjem pozitivne razlike z resnično ali domnevno elito oziroma establišmentom. Običajno združuje elemente leve in desnice: nasprotuje velikim gospodarskim in finančnim interesom, hkrati pa je pogosto sovražno nastrojen do uveljavljenih liberalnih, socialističnih in delavskih strank.«

Fieschi je laganje stalnica populistične politike, populistične političarke in politiki pa to počnejo brez sramu.⁹⁸ Medtem ko so nepopulistične političarke in politiki običajno (upravičeno) previdni, da jih pri laži ne bi ujeli – saj bi to lahko povzročilo javno obsodbo ali izgubo zaupanja –, so populistke in populist laganje spremenili v umetnost, v učinkovito orodje spodkopavanja sistema. To je politika, ki nagovarja čustva, ne razuma. Za zdaj se zdi, da se populistke in populist z lažmi uspešno izmikajo odgovornosti, saj bolj kot »resnicoljubnost« cenijo »avtentičnost«. Ne moti jih niti, če jih označijo za lažnivke oziroma lažnivce, dokler lažejo »v imenu ljudstva«. A če zaupamo Hanni Arendt, tudi populistke in populist na oblasti prej ali slej dosežejo točko preloma, ko njihove laži vodijo v slabe odločitve, nestabilnost in škodljive politike. Dokler si v opoziciji, se je z lažnimi novicami in prevarami laže izvleči, a ko prideš na oblast, postane veliko težje vzdrževati laži in zanikati resnico – kot smo videli pri Trumpu in Borisu Johnsonu –, saj resničnost slej ko prej vsakogar dohiti.

Obračanje zgodbe

Laganje je v politiki del opisa delovnega mesta. To je tisto, kar počnejo komunikacijske strateginje in strategji (tako imenovani spin doktorji), tiskovne predstavnice in predstavniki ter vodje volilnih kampanj – Stamperji (*Hiša iz kart*) in Kasperji Juuli (*Oblast*) tega sveta. So najvidnejši proizvajalci laži v politiki. To lahko počnejo na blažji način (tako, da predstavijo le del zgodbe ali jo olepšajo), na zmeren način (ko dejstva prepletejo z alternativnimi razlagami oziroma polresnicami, da se ujemajo s politično pripovedjo) ali pa na najbolj skrajn in očiten način – z namernim širjenjem dezinformacij in laži.

Po definiciji enciklopedije *Britannica* »politični spin« pomeni »poskus nadzora komunikacije ali vplivanja nanjo z namenom posredovanja želenega sporočila«. Gre za izraz z negativnim prizvokom, ki opisuje prefinjeno obliko usmerjenega komuniciranja, pri katerem je sporočilo močno

⁹⁸ Catherine Fieschi, »Why Europe's New Populists Tell So Many Lies – and Do It So Shamelessly«, *The Guardian*, 1. oktober 2019.

pristransko v prid lastnemu položaju. Tehnike spina vključujejo natančno časovno načrtovanje objav informacij, selektivno predstavljanje dejstev, skrbno izbiro besed in izrazov, ki vzbujajo želeni odziv, uporabo krilatic (*sound bites*) ter preoblikovanje pomena izrazov in fraz. Gre tudi za način, kako obvladuješ novinarke, novinarje in medije, da bi ohranil nadzor nad položajem. Mike McCurry, tiskovni predstavnik ameriškega predsednika Billa Clintona in znani mojster političnega spina, je slovel po šarmu in duhovitosti, s katerima je znal spretno zavajati medije – jih obenem ustraševati in pritegniti na svojo stran. Uspešno je obvladoval številne škodljive zgodbe, ki so prihajale iz administracije, vpletene v nenehne afere.⁹⁹

Že v 4. stoletju pr. n. št. je Ksenofont nekatere laži označil za pravična dejanja. Kot primer je navedel generala, ki v trenutku malodušja svoje vojske napove namišljene okrepiteve, s čimer vojakom vlije pogum in jih popelje do zmage. V politični filozofiji to poznamo kot »problem umazanih rok« – prepričanje, da moraš za dosego višjega cilja včasih storiti manjše zlo.¹⁰⁰ Po tej logiki ne moremo obsojati komunikacijskih strategij in strategov, ki poskušajo »prodati« političarko oziroma politika ter njuno politiko. Gre za načelo, ki ga je lepo povzel Molièrov Tartuffe: »Čistost namena popravi zlo dejanja.«¹⁰¹ Navsezadnje skušajo političarke in politiki le zapeljati volivke in volivce – podobno kot v ljubezni, ko svoje dobre lastnosti morda nekoliko olepšaš. A takrat – ali zares zavajaš ali zgolj zapeljuješ?

Toda tudi zavajajoče oziroma manipulativno komuniciranje (*spinning*) ima svoje meje. Za tiskovne predstavnice in predstavnike ter politične komunikatorke in komunikatorje je verodostojnost valuta. Ko jo izgubiš, ti novinarke in novinarji ne zaupajo več in tvojih informacij ne objavljajo. Brez medijske prisotnosti pa izgubiš javno pozornost – kar je prava katastrofa, saj obstaja neposredna povezava med prisotnostjo v medijih in priljubljenostjo političark in politikov. Zato populistke in populist pogosto ustanavljajo lastne medije, spletne strani ali profile na družbenih omrežjih,

⁹⁹ »Political Spin«, *Britannica*, <https://www.britannica.com/topic/political-spin>.

¹⁰⁰ »The Problem of Dirty Hands«, *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2023, <https://plato.stanford.edu/entries/dirty-hands/>.

¹⁰¹ François-Xavier Druet, »Le prix du mensonge en politique«, *Le Vif*, 8. junij 2018, <https://www.levif.be/belgique/le-prix-du-mensonge-en-politique/>.

prek katerih lahko nadaljujejo širjenje lažnih novic. A pretirano manipuliranje z informacijami in izkrivljanje dejstev prinaša dvojno tveganje: ne le da ogrozite svojo verodostojnost, ampak tvegate tudi izgubo zdrave presoje. Ko kot političarka ali politik začnete verjeti lastnim manipulacijam ali lažem, ste v resnih težavah.

Če se vrnemo k vprašanju samoprevare – to je trenutek, ko stvari uidejo iz rok. Takrat začnete delati taktične in praktične napake, ki temeljijo na vaših lastnih lažeh ali na izmikajočem se, manipulativnem komuniciranju. Če se osredotočate le na dobre novice, lahko spregledate slabe in zamudite priložnost, da pravočasno ustavite težave. Če pri proračunu zamolčite del primanjkljaja, vas bodo številke slej ko prej dohitele, ko bo Evropska komisija objavila svoje poročilo. Če rezultate volitev prikažete sebi v korist in se razglasite za zmagovalko oziroma zmagovalca, bodo vaše volivke in volivci razočarani in jezni, če ne boste uresničili obljubljenih sprememb. Pred resničnostjo se ne morete skrivati ali je zanikati – tako kot v primeru Bidnovega slabega nastopa v prvem predsedniškem soočenju s Trumpom, ko se je ves svet strinjal o očitnem, a si v njegovi ekipi in družini tega niso hoteli priznati.

Naslovnica revije *The Economist* po ameriškem predsedniškem soočenju ni pokazala nobenega usmiljenja. Revija je Bidnov nastop opisala

Naslovnica revije *The Economist*,
6. julij 2024



kot »grozen« in »boleč za gledanje«. A še hujše od samega nastopa je bilo po njenem mnenju »prikrivanje«. Ocenila ga je kot »poskus Bidnove kampanje, ki je pri ljudeh vzbudil prezir, saj so hoteli zanikati tisto, kar so desetine milijonov Američank in Američanov jasno videle na lastne oči.« Po mnenju *The Economist*a je bilo takšno zanikanje izraz podcenjevanja inteligence ljudi. Takrat je postalo jasno, da je meja laganja dosežena. Biden je 21. julija 2024 končno odstopil od predsedniške kandidature, potem ko so se začeli umikati njegovi donatorji in je njegova podpora v anketah vztrajno padala, demokrati pa so ga vse glasneje pozivali k umiku iz tekme.



Opozorilni znaki

- **Trdite, da »vsi lažejo«.** Ta moto slavnega in ciničnega dr. Housa se pogosto sliši tudi v političnih krogih, kadar se pojavi dvom o resničnosti kakšne izjave ali sporočila za javnost – tipičen primer »kaj pa oni« strategije (ang. *whataboutism*), s katero se poskuša opravičiti laganje.¹⁰² A vprašanje je, ali lahko to igro laži dolgoročno vzdržujete. (Odgovorne) novinarke in novinarji se seveda zavedajo vseh manipulativnih prijemov in polresnic, ki jih širijo političarke in politiki – njihova naloga je, da ostajajo kritični. Za vaše politične nasprotnike pa so vaše očitne laži pravo zlato. Ne bodo se zadrževali, da jih ne bi razkrili javnosti, medijem ali v parlamentu ter vas prikazali kot osebo, ki ji ni mogoče zaupati. Raziskave javnega mnenja kažejo, da je nezaupanje do politike večje kot kadarkoli prej. Si res želite potrditi stereotip lažnive političarke ali politika? Vprašajte se: če bi vi ujeli nekoga pri laži – bi mu še zaupali?
- **Zelo ste optimistični.** Ko je Macron po evropskih volitvah leta 2024 razpisal predčasne parlamentarne volitve, so mnogi njegovo potezo označili za izraz arogance. Francoski politolog in pisatelj Dominique Moïsi pa jo je opisal kot primer samoprevare. Macron je verjel, da je njegova stranka evropske volitve izgubila zato, ker se sam ni dovolj

¹⁰² *Whataboutism* je retorična taktika, pri kateri nekdo obtožbo obrne in trdi, da je nasprotna stran kriva enako hudega ali celo hujšega dejanja – ne glede na to, ali sta primera med seboj sploh povezana.

vklučil. Z novimi volitvami te napake ni želel ponoviti – aktivno se je vključil v kampanjo. Toda po Moišijevih besedah je živel v iluziji in storil resno napako v presoji, saj je bil med francoskimi volivkami in volivci že dolgo ne priljubljen. Namesto da bi sprejel stvari takšne, kot so, je še naprej verjel v svojo lastno, sebi prikrojeno resnico.¹⁰³

- **Zanikanje očitnega.** Ko se političarke in politiki soočijo z neprijetno resničnostjo, uporabijo številne obrambne mehanizme. Eden od njih je zanikanje resnice ali njeno olepševanje. A ko začnete verjeti lastni obrambi, ste v težavah. Dober primer so javnomnenjske raziskave. Odzivanje je skoraj vedno predvidljiv: če so v vašo korist, so zanesljive; če niso, so domnevno napačne. Ali pa trdite, da »ne odražajo resničnosti, ker se ljudje še niso odločili«, ¹⁰⁴ kot je izjavil Bidnov štab pred njegovim umikom iz predsedniške tekme. Seveda imajo ankete določeno stopnjo napake, vendar slabih rezultatov ne gre jemati zlahka – še manj pa verjeti lastnim opravičilom in se tako razbremeniti odgovornosti ali potrebe po ukrepanju. Slabi rezultati so opozorilni znaki, ki jih ne gre prezreti. Zahtevajo takojšnje ukrepanje, ne pa samozadovoljstva. Če jih ignorirate in verjamete v lastno komunikacijsko iluzijo, bodo ti slabi rezultati slej ko prej postali vaša resničnost.
- **Obkrožite se z ljudmi, ki vam govorijo to, kar želite slišati.** Sama nisem nikoli spadala v to kategorijo, sem pa se pogosto znašla osamljena, ko sem bila pri ocenjevanju razmer bolj neposredna ali kritična. Na lastni koži sem spoznala, da kritičnost praviloma ni sprejeta z navdušenjem. Seveda so lahko večni pesimisti pravi »špilferderberji«, vendar glede na vse stranske učinke moči iskreno verjamem, da so v ekipi nujno potrebni skeptični in kritično misleči ljudje. Če še naprej gledate na svet skozi preveč optimistična očala moči in vpliva, boste slej ko prej začeli delati napake.

¹⁰³ Maarten Rabaey, »Dominique Moisi over de hoogmoed van de Franse president: 'Macron is alle contact met de werkelijkheid kwijtgeraakt'«, *De Morgen*, 22. junij 2024.

¹⁰⁴ Joel Mathhis, »Is Biden in Denial about His Bad Polls?«, *The Week*, 21. maj 2024, <https://theweek.com/politics/biden-denial-bad-polls>.

- **»Poglejte mrtvo mačko.«** Gre za znano taktiko politične komunikacije – t. i. strategijo »mrtve mačke«, pri kateri namenoma poskrbite za preusmeritev pozornosti, da bi medije in javnost odvrnili od negativnih novic. Ko vas doletijo slaba medijska objava ali neugodni rezultati, preusmerite pozornost tako, da izpostavite napake svojih nasprotnikov ali v ospredje postavite senzacionalno novico, ki pritegne medijsko zanimanje in potisne prvotno zgodbo v ozadje. Čeprav je lahko ta taktika učinkovita, njena pretirana uporaba hitro postane očitna. Boris Johnson je bil pravi mojster tega pristopa – pogosto ga je uporabil, da bi preusmeril pozornost od svojih afer. Časnik *The Washington Post* ga je označil za »spretnega trgovca z mrtvimi mačkami«.¹⁰⁵ Ko so mediji razkrili nezakonite zabave na Downing Streetu, je obtožil vodjo opozicije, da ni sprožil pregona zoper spolnega prestopnika Jimmyja Savila; ko so bili objavljeni skrb vzbujajoči podatki o inflaciji, je predlagal prodajo televizijskega kanala Channel 4; in ko so se začeli krepiti pozivi k njegovemu odstopu, je predstavil dogovor o preselitvi migrantov v Ruando. Vsakič mu je uspelo preusmeriti pozornost na novo afero. Johnsonovo zanašanje na to taktiko je izhajalo iz njegovega prepričanja v moč lastnih besed in občutka, da zanj pravila ne veljajo.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Matt Potter, »Boris Johnson Is a Master of Distraction. What if That Stops Working?«, *Washington Post*, 15. april 2022.

¹⁰⁶ Isaac Chotiner, »How Hypocrisy Undid Boris Johnson«, *The New Yorker*, 3. februar 2022.



Kako se izogniti tej pasti

Ni naključje, da je Machiavelli v svojem delu *Vladar (Il Principe)* celotno poglavje posvetil t. i. prilizovalcem.¹⁰⁷ To so ljudje, ki želijo ugajati in govorijo to, kar hočesh slišati. Machiavelli opozarja, da so prilizovalci za vsakega vladarja resna nevarnost, saj je pri tistih, ki imajo moč, povsem naravno, da postanejo vase zazrti. Kot je priznala Annelies Verlinden, so voditeljice in voditelji, denimo političarke in politiki, pod tako hudim pritiskom, da jim včasih prija besede potrditve. Zato verjetno tudi raje prisluhnejo tistim, ki jih pohvalijo ali jim dajejo pozitivne povratne informacije.¹⁰⁸

Najboljši način, da ostanete razsodni, je, da ljudje okoli vas vedo, da vas resnica ne užali. Machiavelli med drugim priporoča, naj se »prilizovalce«, ki prikrivajo resnico, kaznuje. Ne predlagam, da bi uporabili kazni iz 16. stoletja, saj bi to verjetno spet vodilo nazaj v past številka tri. Da pa se ne bi izgubili v lažeh ali začeli verjeti resničnosti, ki jo vidite skozi očala svoje »psihozne moči«, je priporočljivo, da imate okoli sebe ljudi, ki »preverjajo dejstva« – tiste, ki si vam upajo nasprotovati in dvomiti o vašem pogledu na svet. To so lahko vaše sodelavke in sodelavci, družina ali prijateljice in prijatelji. Ne smejo biti kaznovani ali utišani, če se z vami ne strinjajo. Machiavelli sicer opozarja, da tem osebam ne smete dovoliti preveč dostopa, saj »če lahko vsak govori s princem, bo princ manj spoštovan«. Po

¹⁰⁷ Niccolò Machiavelli, *Vladar*, prevod: Niko Košir, Ljubljana: Slovenska matica, 2021.

¹⁰⁸ Intervju z Annelies Verlinden, belgijsko ministrico za notranje zadeve (2020–2025).

njegovih besedah bi moral princ dovoliti le modrim svetovalcem, da govorijo z njim, in to le takrat, ko sam zaprosi za njihov nasvet. Le tako lahko ohrani avtoriteto. Nihanje v odločitvah pa, kot je med najinim pogovorom potrdila tudi Annelies Verlinden, neizogibno vodi v izgubo spoštovanja. Zato je bolje, da vam vaše »preverjevalke oziroma preverjevalci dejstev« nasprotujejo zasebno – in ne javno.

Kaj pa laži same po sebi? Ali se političarkam in politikom uspe izogniti posledicam laži? Ciničen odgovor bi bil – da. V politični zgodovini je nešteto primerov. Tudi laganje v času največje gledanosti na televiziji očitno ni predstavljalo meje, ki je ne bi smeli prestopiti – spomnimo se Ronalda Reagana, Georgea W. Busha in Lyndona B. Johnsona.¹⁰⁹ Če vas ujamejo pri laži, lahko položaj včasih omili opravičilo ali popravek. Če pa kopičite več laži – česar vsekakor ne priporočam –, obstaja le ena stvar, ki vas lahko reši: rezultati. Kot poudarja Arthur Chevallier, avtor več pomembnih del o Napoleonu, lahko v politiki lažete, dokler še dosegate rezultate. Po njegovih besedah »razširjena uporaba laži v politični komunikaciji sama po sebi ni nujno slaba – razumemo lahko, zakaj bi lahko prispevala k učinkovitosti –, vendar ne more iti z roko v roki z odsotnostjo rezultatov«.¹¹⁰ Boris Johnson se ni bal kdaj povedati laži ali dveh.¹¹¹ A konec leta 2023 je večina Britank in Britancev menila, da je bil brexit slab za gospodarstvo Združenega kraljestva, da je povzročil rast cen v trgovinah in celo oviral vladne poskuse nadzora nad priseljevanjem. Johnson torej ni le lagal ljudem – tudi rezultatov ni dosegel. Resničnost ga je dohitela in njegov položaj na oblasti je postal nevzdržen.

¹⁰⁹ Obtožbe, da je Ronald Reagan lagal v aferi Iran–Contra oziroma Irangate – zlasti glede vprašanja, ali so bile orožarske pošiljke zamenjava za talce –, izvirajo iz več virov, med drugim iz kongresnih preiskav, novinarskih razkritij in celo iz pričevanj članov njegove lastne administracije. Podobno obtožbe, da je Lyndon B. Johnson zavajal javnost glede incidenta v Tonkinškem zalivu in vietnamske vojne, temeljijo na pentagonskih dokumentih in preiskavah ameriškega senata.

¹¹⁰ Arthur Chevallier, »De l'art délicat du mensonge en politique«, *Le Point*, 13. september 2022, https://www.lepoint.fr/debats/arthur-chevallier-de-l-art-delicat-du-mensonge-en-politique-13-09-2022-2489858_2.php#11.

¹¹¹ Cécile Ducourtieux, »Boris Johnson's Lies Finally Exposed in Official Report«, *Le Monde*, 16. junij 2023, https://www.lemonde.fr/en/international/article/2023/06/16/boris-johnson-s-lies-finally-exposed-in-official-report_6032654_4.html.



Oklepanje oblasti

PAST

Politika brez premora

Po razpadu Sovjetske zveze je bil mandat predsednika Rusije omejen na dva zaporedna štiriletna mandata. Ko se Vladimir Putin leta 2008 ni mogel znova potegovati za izvolitev, je podprl Dmitrija Medvedjeva, ki je nato Putina imenoval za predsednika vlade. Istega leta so predsedniški mandat podaljšali s štirih na šest let, Putin pa se je na predsedniški položaj vrnil leta 2012 in ponovno leta 2018. Ustavni amandma iz leta 2020 je Putinu ponastavil mandatni števec, kar pomeni, da se prejšnji mandati niso več šteli – s tem si je odprl pot, da lahko na oblasti ostane vse do leta 2036. Ta taktika spreminjanja zakonov z namenom ohranjanja moči spominja na ravnanje voditeljev, kot so Fidel Castro, Kim Il-sung in Moamer Gadafi. V demokracijah so pravila sicer manj prilagodljiva, a tudi tam političarke in politiki pogosto podaljšujejo svoje kariere in postanejo poklicne političarke oziroma politiki. Med političarkami je dober primer Nancy Pelosi (rojena leta 1940), ki je bila v ameriški kongres prvič izvoljena sredi osemdesetih let in je svojo upokojitev napovedala šele novembra leta 2025 (mandat kongresnice se ji izteče januarja 2027)! Kaj žene političarke in politike, da vztrajajo? Je politika res tako privlačna – ali pa te moč preprosto zasvoji? Morda politika sčasoma postane del tvoje identitete? Ali pa gre za ego – prepričanje, da si nenadomestljiv in da se bo svet ustavil brez tebe? Morda gre za strah pred izgubo statusa. Moč je z vsemi svojimi privilegiji – visokim plačilom, dostopom do ekskluzivnih dogodkov in posebno obravnavo – privlačna in jo je navsezadnje težko opustiti. Privilegiji oblasti sami po sebi otežujejo odločitev za umik.

Adobe Stock | #99117501



Je oklepanje oblasti res težava? V stari Grčiji in Rimu so uvedli omejene mandate, da bi preprečili nastanek diktatur, omogočili dotok svežih zamišli in zmanjšali korupcijo. V Združenih državah pa dolgoletno vztrajanje istih politikov vzbuja skrb, da državi preti t. i. gerontokracija – sistem, v katerem imajo oblast predvsem starejši, kar lahko ogrozi delovanje demokracije.¹¹² Hkrati pa James Madison v enem od temeljnih dokumentov ameriške ustave poudarja, da so izkušnje nekaj dobrega: »Dobra vlada temelji na dveh načelih – najprej na zvestobi njenemu cilju, to je sreči ljudi, in nato na poznavanju sredstev, s katerimi je ta cilj mogoče najbolje doseči.«¹¹³

Res je, da imajo dolgoletne političarke in politiki lahko koristi od svojih mrež, poznanstev in izkušenj pri političnem manevriranju in sklepanju

¹¹² Eva Xiao, »Battle of the Ages: How America's Gerontocracy Is a Challenge for Democracy«, *Financial Times*, 17. september 2023, <https://www.ft.com/content/faa721e6-4fcf-4b9b-ae39-9ad6c44ed971>.

¹¹³ Federalist 62.

dogovorov. Bolj ko so vprašanja zapletena, dragocenejšje postane njihovo institucionalno znanje.¹¹⁴

Oklepanje oblasti si zasluži posebno poglavje v tej knjigi, saj lahko škodi tako karieri posameznice ali posameznika kot tudi njegovi stranki. V vsaki demokraciji najdemo političarke in politike, ki so na sceni že desetletja in preprosto nočejo oditi. Da bi obdržali svoj položaj, so pripravljeni početi skrajno nerazumne, včasih celo nore stvari – od odpovedi lastnim vrednotam in načelom do menjave politične stranke, prikrivanja informacij, izmikavanja odgovornosti, onemogočanja rasti mlajšim generacijam ali celo brutalnega odstranjevanja konkurence.

Tako osebno kot poklicno je dobro sprejeti dejstvo, da bo vaš čas nekoč minil – in da to ne bo konec sveta. Obstaja na tisoče drugih načinov, kako lahko vplivate na družbo. Politika je le ena izmed mnogih poti. Za politične stranke pa je škodljivo, če na položajih desetletja ostajajo isti ljudje. Poglejmo primer nizozemske Ljudske stranke za svobodo in demokracijo (VVD). Mark Rutte je bil predsednik vlade štirinajst let, vendar je njegov odhod postal prelomnica za stranko. Če v stranki zavirate družbeno oziroma kadrovsko mobilnost in ne omogočate vzpona novih, ambicioznih voditeljic in voditeljev, si s tem dejansko škodite. Ko najbolj izpostavljene osebnosti vaše stranke začnejo izgubljati priljubljenost ali verodostojnost, ni več nikogar, ki bi jih lahko nadomestil.

Ko sem se o tej pasti in o tem, kako se kaže v poslovnem svetu, pogovarjala z Diane Thibaut de Maisières, poslovno coachinjo za vodstvene položaje, je poudarila, da je v poslovnem svetu priprava naslednic in naslednikov povsem običajen postopek. Upravni odbori pogosto izvajajo pritisk na podjetja, naj pravočasno poiščejo novo direktorico ali direktorja, saj se trg dobro zaveda, da dolgotrajno vodenje enega samega človeka podjetju ne koristi. (Na to bi bilo verjetno treba spomniti tudi Elona Muska.) Čeprav poslovni svet deluje po tržnih pravilih, tudi v politiki veljajo podobna načela – volivke in volivci se naveličajo vedno istih obrazov, še posebej če jim v politični areni nasproti stoji nova, sveža in privlačna oseba.

¹¹⁴ Ruth Marcus, »Those Career Politicians«, *Washington Post*, 6. september 2011.



Opozorilni znaki

- **Politiko vidite kot edino možnost.** Nekdanji predsednik Evropskega sveta Charles Michel (Belgija) je svojo celotno kariero posvetil politiki. Po študiju prava je iz odvetništva hitro stopil v različne politične funkcije – od predsednika mladinskega gibanja Mouvement Réformateur do poslanca belgijskega zveznega parlamenta, od župana mesta Wavre do predsednika belgijske vlade. Leta 2024 je napovedal kandidaturo za Evropski parlament, kar je sprožilo val kritik, saj so mnogi menili, da s tem svojo politično prihodnost postavlja pred svoje trenutno delo. Glede na njegovo dolgoletno in neprekinjeno politično pot napoved kandidature ne bi smela biti presenečenje – politika je njegov svet. A pod pritiski je od kandidature odstopil in s tem pustil odprto vprašanje svoje politične prihodnosti. Njegova vseživljenjska vpetost v politiko močno odstopa od izkušnje ukrajinske poslance Kire Rudik, ki je pred vstopom v politiko gradila uspešno kariero v tehnološkem sektorju in si želi po koncu politične poti odpreti zavetišče za mačke.¹¹⁵
- **Naslednice in naslednike dojemate kot grožnjo.** V dunajski organizacijski enoti avstrijske liberalne stranke Neos, razmeroma mlade stranke s sodobnim pristopom k političnemu delovanju, od vsake izvoljene političarke ali politika pričakujejo, da usposobi tri do štiri naslednice

¹¹⁵ Intervju s poslanko Kiro Rudik (Ukrajina).

oziroma naslednike. Njihova naloga je mentorirati novo generacijo in jo naučiti večšin političnega dela. To je zdrav princip, ki spodbuja družbeno mobilnost znotraj stranke, omogoča priložnosti za vse ter zagotavlja stalno menjavo in svežino v politiki. Takšna praksa pa je redka. Večina političark in politikov se ne ukvarja z usposabljanjem svojih naslednic in naslednikov, kaj šele da bi drugim dovolili zasijati – kar je škoda. Novi obrazi pogosto uživajo začetno zaupanje javnosti, saj kampanje, ki delujejo »nove« ali »drugačne«, običajno pritegnejo več podpore. Dojemati svoje naslednice in naslednike kot grožnjo lastni moči je žalostna alternativa temu, da bi jih videli kot priložnost za nadaljevanje svojega družbenega vpliva.

- **Raje umrete, kot pa se odpoveste privilegijem in ugodnostim.** Zgodba o poroki Borisa Johnsona je hkrati zabavna in povedna. Poroka, ki je bila zaradi covida-19 preložena, naj bi potekala 30. julija 2023 v Chequersu, uradni podeželski rezidenci britanskega premierja v Buckinghamshiru. Ta rezidenca je namenjena izključno aktualnemu predsedniku oziroma predsednici vlade. Ko je Johnson 9. junija 2023 pod pritiskom odstopil, je napovedal, da bo na položaju ostal, dokler ne bo izvoljen naslednik ali naslednica. Britanski tabloidi so to povezali prav z njegovo poroko, kar je pozneje potrdil tudi vir iz konservativne stranke.¹¹⁶
- **Po številnih kompromisih ne veste več, za kaj se pravzaprav zavzimate.** Demokracija temelji na kompromisih – razen če vaša stranka na volitvah doseže prepričljivo zmago z absolutno večino v parlamentu. To pomeni, da vsakič, ko vstopite v koalicijsko vlado, tvegate, da boste izdali svoje volilne obljube. Več ko je zaporednih vlad, v katerih sodelujete, več kompromisov se kopiči. Te popuščanja boste opisovali kot nujna, a po nekaj mandatih se bodo volivke in volivci neizogibno vprašali, kaj imajo pravzaprav oni od vsega tega. Vaš položaj moči bi moral prinašati rezultate za ljudi, a zdi se, da zagotavlja le »službe« za

¹¹⁶ Nicky Harley, »Is Boris Johnson Hanging On to Power to Use Chequers Country House for His Wedding Party?«, *The National*, 7. julij 2022, <https://www.thenationalnews.com/world/uk-news/2022/07/07/is-boris-johnson-hanging-on-to-power-to-use-chequers-country-house-for-his-wedding-party/>

stranko. Prav zato je zdravo, da so tako stranke kot političarke in politiki občasno tudi v opoziciji. Tako boste lahko znova namenili pozornost temam in vprašanjem, ki so resnično pomembna vam ter volivkam in volivcem, in svoja prizadevanja ponovno uskladili z željo po dejanskem vplivu – namesto da bi se osredotočali le na število sedežev.

- **Spremenili bi zakon, samo da bi ohranili oblast.** Madžarski Fidesz in poljska stranka PiS (Pravo in pravičnost) sta za utrditev svoje moči ubrala podobno pot: 1) napadla sta vrhovna sodišča in sodni sistem; 2) omejila neodvisnost medijev in civilne družbe; ter 3) spremenila ustavni okvir in volilno zakonodajo.



Kako se izogniti tej pasti

Za političarke in politike je ključno, da imajo zdrav odnos do moči. Anna Donáth je to lepo povzela z besedami: »Biti političarka ali politik ni končni cilj, temveč sredstvo za doseg cilja – ena od mnogih poti za ustvarjanje sprememb.«

Ko sem se pridružila voditeljskemu programu 40 under 40 v Belgiji, namenjenemu mladim voditeljicam in voditeljem v dvajsetih in tridesetih letih, ki jih povezuje želja po boljšem svetu, me je presenetilo, da nikogar ni zanimal vstop v politiko. Svojo družbeno angažiranost so uresničevali drugače – bili so podjetnice in podjetniki, javne uslužbenke in uslužbeneci, raziskovalke in raziskovalci, ustanoviteljice in ustanovitelji nevladnih organizacij ali pa so spremembe spodbujali znotraj velikih podjetij, kjer so delali. Politika preprosto ni bila med njihovimi izbranimi potmi.

V akademiji Alliance of Her veliko govorimo o politični motivaciji udeleženk. Zakaj vstopajo v politiko? Zakaj vodijo kampanje? Ta notranja motivacija je ključna, da vztrajajo. A da bi ohranile zdravje in notranje ravnesje, jih spodbujamo tudi k širšemu pogledu in razmisleku o dolgoročnih ciljih. Je politika orodje, ki mi lahko pomaga uresničiti poslanstvo zdaj, ali bo za to potreben čas? Je politika pravi prostor za to, kar želim doseči, ali lahko svojo energijo usmerim tudi drugam? Osredotočenost na politiko je nujna, če želite zmagati na volitvah. A če se osredotočite samo nanjo, boste svoj položaj branili krčevito in z obupom ter se oddaljili od svojega poslanstva. Izkušnje zunaj politike pa vam lahko prinesejo znanja,

spretnosti in uvide, ki jih boste kasneje lahko uporabili, ko se boste znova vrnili v politično areno.

Za izognitev tej pasti sta potrebna zdrav odnos do moči in iskren razmislek o sebi. Ključno je, da se vprašate, kaj vas v resnici žene naprej – želja po vplivu ali po moči in privilegijih? Je politika res edini način, da uresničite svoj »zakaj«? Vas še vedno ženejo volivke in volivci ter možnost, da izboljšate njihova življenja, ali pa vas v resnici ohranjajo v igri ugodnosti položaja in strah, da bi ostali zunaj dogajanja?

V idealnem svetu bi se vsaka političarka in vsak politik že od prvega dne zavezala, da bosta vzgajala svojo naslednico ali naslednika – ju usmerjala, spodbujala in pripravljala, da nekega dne prevzameta odgovornost in nadaljujeta delo. To ni povsem nesebično dejanje, saj lahko prav prek teh ljudi ostanete vplivni tudi po koncu politične kariere. Prenos znanja in opazovanje, kako vaši »učenke in učenci« napredujejo in rastejo, poleg tega prinaša veliko zadovoljstvo ter vam omogoča, da ohranite svojo vlogo tudi po tem, ko za seboj pustite hitri tempo, pritiske in izpostavljenost politike.

10

Samouničenje

PAST

Izdaja volivk in volivcev, prodaja lastnih vrednot, prelom volilnih obljub, zloraba javnega denarja, najemanje prostitutk in s tem izpostavljanje izsiljevanju, prikrivanje informacij, kršenje dogovorov, pravil in zakonov ter spodkopavanje demokracije – seznam slabih odločitev (med katerimi so številne tudi kazniva dejanja), ki jih sprejemajo ljudje na položajih moči, je dolg. Prav tako je dolg seznam političark in politikov, ki so s svojim ravnanjem uničili lastno kariero. V času pisanja tega besedila sta bila vsaj dva moška – Rishi Sunak in Joe Biden – že na izhodnih vratih oblasti in odpisana (politično). Zakaj političarke in politiki pogosto zaidejo s poti? Raziskave kažejo, da so ljudje na položajih moči nagnjeni k pretiranemu tveganju. Po besedah Andreja Spicerja, profesorja za vedenje posameznikov in skupin v organizacijah na Univerzi v Londonu, »je njihova narava taka, da kršijo pravila, delujejo hinavsko, spregledajo vprašanja pravičnosti in prezrejo poglede drugih«. ¹¹⁷ Zgovorna ponazoritev tega je, da ljudje, ki vozijo drage avtomobile, pogosteje kršijo prometna pravila – na primer tako, da izsiljujejo prednost na križiščih ali spregledajo pešce na prehodih. Med pandemijo covida-19 se je javnost burno odzvala na dejstvo, da številni politiki, med njimi tudi Boris

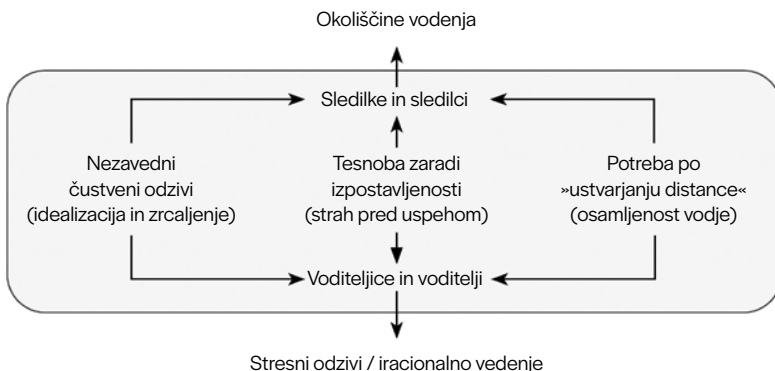
¹¹⁷ Hamish Armstrong, »Powerful People Are the Most Likely to Break the Rules – Even If They Make Them«, *Monday, City*, 1. junij 2020, <https://www.city.ac.uk/news-and-events/news/2020/06/powerful-people-are-the-most-likely-to-break-the-rules-even-if-they-make-them>; in Andre Spicer, »Dominic Cummings: Power People Are the Most Likely to Break the Rules – Even If They Make Them«, *The Conversation*, 25. maj 2020, <https://the-conversation.com/dominic-cummings-powerful-people-are-the-most-likely-to-break-the-rules-even-if-they-make-them-139340>.

Johnson, niso spoštovali pravil, ki so jih sami uvedli za zajezitev širjenja virusa. Spicerja to ne preseneča – ljudje na položajih moči po njegovih besedah pogosto delujejo hinavsko in strogo uveljavljajo pravila, ki jih sami ne spoštujejo.

Ko ne znate več trezno oceniti tveganja, začnete kopati svoj politični grob. Ne glede na to, ali gre za nečimrnost, aroganco, ego, ponos, občutek večvrednosti ali preprosto napuh – napačne odločitve postanejo samouničujoče, kot na primer razpis volitev, za katere vnaprej veste, da jih ne morete dobiti, kot sta storila Rishi Sunak in Emmanuel Macron.

Po mnenju strokovnjaka Manfreda Ketsa de Vriesa k zamegljeni presoji prispevata dva dejavnika. Prvi je osamljenost na vrhu – pomanjkanje enakovrednih sogovornic in sogovornikov omejuje izmenjavo mnenj. Zaradi odmaknjenosti in odtujenosti postanete manj občutljivi za človeško plat dogajanja. Poleg tega so ljudje na vodilnih položajih pogosto idealizirani, zato jih okolica ne dojema več kot »navadne« ljudi. Zakaj ne bi začeli verjeti, da lahko letite, če ste ves čas obdani z ljudmi, ki vam ploskajo?

Pritiski vodenja



- Agresivno vedenje
- Depresivnost
- Čustvena ali socialna odmaknjenost
- Paranoidni odzivi
- Zloraba substanc
- Samouničevalno vedenje

Vir: Kets de Vries, Leaders Who Self-Destruct

Tako kot pri vseh drugih pasteh moči tudi pri tej ni razloga za zadrego ali prikrivanje. Povsem sprejemljivo je priznati, da je vaš ego večji, kot je bil nekoč. A hkrati se morate zavedati, da so tveganja, ki jih boste sprejeli, morda prevelika – in da napuh vedno hodi korak pred padcem. Po besedah Ketsa de Vriesa v vsakem izmed nas tiči potencial, da v položaju moči izgubimo stik z resničnostjo ter začnemo delovati iracionalno in samouničevalno.¹¹⁸

¹¹⁸ Kets de Vries, »Leaders Who Self-Destruct«.



Opozorilni znaki

- **Verjamete, da ste nedotakljivi.** Po mnenju analitika CNN in avtorja knjižnih uspešnic Elieja Honiga lahko bogati, slavni in vplivni pogosto uidejo roki pravice. V svoji knjigi *Untouchable: How Powerful People Get Away with It* opisuje pravosodni sistem dvojnih standardov, v katerem lahko ljudje z močjo manipulirajo s pravosodjem in se izognejo kazni za resne prekrške – Donald Trump je seveda eden najbolj znanih primerov.¹¹⁹ Psiholog Peter T. Coleman in drugi raziskovalci to imenujejo »past neprebojnosti« (ang. *bulletproof trap*). Ko ste na oblasti, začnete verjeti, da vas nihče ne more »zadeti« – navsezadnje ste nekaj posebnega, prepričani, da vam pripada več. Gre za obliko arogance, pri kateri nosilke in nosilci moči menijo, da lahko počnejo ali govorijo, kar želijo – ali vsaj več kot tisti brez moči. Če vam občutek posebnosti enkrat omogoči, da se izognete posledicam laži ali napaki, boste to zagotovo poskusili znova – in začeli boste tvegati še več. Ta past pogosto pogloblja tudi konflikte, saj voditeljce in voditelje zavede v prepričanje, da so nepremagljivi.¹²⁰

¹¹⁹ Med pisanjem te knjige je bil republikanski kandidat na predsedniških volitvah leta 2024 spoznan za krivega v vseh 34 točkah obtožnice zaradi ponarejanja poslovnih evidenc v okviru sheme izplačil za molk (*hush money scheme*), s katero je skušal vplivati na izid volitev leta 2016. Ta zgodovinski sodni proces proti takrat nekdanjemu predsedniku ZDA je dajal upanje, da nihče ni nedotakljiv – ne glede na bogastvo ali moč. Vendar pa je sodišče v New Yorku januarja 2025 izreklo t. i. brezpogojni odpust, kar pomeni, da je kljub obsodbi ostal brez kazni.

¹²⁰ Ferguson and Coleman, *Making Conflict Work*.

- **Kritike razglašate za »izdajalce«.** V zadnji fazi t. i. psihoze moči se vam začne svet kazati črno-belo. Ljudje okoli vas so bodisi »z vami« bodisi »proti vam«. V resnici pa njihovo vedenje pogosto nima nobene povezave z vami, saj imajo lastne cilje, interese in načrte. Če začnete vse okoli sebe dojemati kot nekakšen Trumanov šov – kot namišljen svet, v katerem ste glavni lik in v katerem se vse dogaja zgolj zaradi vas –, je to znak, da precenjujete svoj pomen in izgubljate stik z resničnostjo. Donald Trump gre v tem še korak dlje – nasprotnike svojih idej enači kar z nasprotniki Amerike same.

- **Pravila za vas ne veljajo.** V Evropskem parlamentu – tako kot v številnih nacionalnih parlamentih – obstajajo jasna pravila, ki zagotavljajo transparentnost in odgovorno ravnanje poslank in poslancev: od poročanja o potnih stroških do vodenja registra lobistov in njihovih vplivov. Zgovorno je, da nekateri menijo, da pravila preglednosti in poročanja zanje ne veljajo. Takrat je meja med neodgovornim in kaznivim ravnanjem že zelo tanka. Pandemija covid-19 je nazorno pokazala, kdo verjame, da pravila veljajo za vse druge – razen zanje. Leta 2021 je bilo kar šest poslank in poslancev Evropskega parlamenta kaznovanih, ker ob vstopu v stavbo niso želeli pokazati evropskega digitalnega covidnega potrdila; kazen je znašala do 2268 evrov.¹²¹

- **Imam pravico do ...** (Nekatere) političarke in politiki nimajo lahkega življenja. Delajo skoraj brez odmora, so ves čas pod drobnogledom javnosti in se pogosto odpovedujejo delu svojega zasebnega življenja ter osebni svobodi – vse v imenu skupnega dobrega. Zaradi tega lahko hitro dobijo občutek, da si zaslužijo več kot drugi. Ko s policijskim spremstvom drvijo skozi promet in s tem ovirajo običajne ljudi na običajnih poteh, se jim to morda zdi upravičeno. A takrat bi bilo vredno pomisliti na poklice, ki prav tako zahtevajo velike osebne žrtve za družbo, vendar nimajo privilegijev – denimo na medicinske sestre in tehnike, zdravnice in zdravnike urgentne medicine, gasilke in gasilce in vojakinje in vojake.

¹²¹ Laurens Cerulus, »The European Parliament's Black Book«, *Politico*, 19. januar 2022.



Kako se izogniti tej pasti

Pomembno se je zavedati, da lahko vaš s položajem pogojeni in pristranski pogled na svet sam sproži vaš padec z vrha. Ko prevzamete oblast oziroma odgovornost za vodenje, je modro budno varovati svojo integriteto in ohranjati samonadzor. Občasen korak nazaj vam omogoči, da na stvarnost pogledate bolj trezno in se znova povežete sami s seboj. Torej – ali obstaja način, kako preprečiti samouničujoči vpliv moči? Odgovor je: da. A zahteva iskren vpogled vase in konkretno delovanje. Kets de Vries¹²² priporoča tri ključna načela, ki si jih lahko zapišete na samolepilne listke v pisarni – da vas vedno opominjajo, kako ostati prizemljeni.

- 1 **Preverjanje resničnosti.** Za učinkovito vodenje je ključno, da znate stvari videti takšne, kot v resnici so – in ne takšne, kot bi si želeli. Izoliranost in popačeno zaznavanje lahko preprečite tako, da se obkrožite z ljudmi, ki vam znajo podati iskrene povratne informacije. Kandidatura Joeja Bidna za predsednika ZDA ponazarja, kako nevarno je, če ne prepoznamo tistega, kar imamo tik pred očmi. V politiki je ohranjanje jasne perspektive izjemno zahtevno, zato so organizacije, kot je Alliance of Her, neprecenljive. Podobno kot vodstveni programi za direktorice in direktorje, ki v varnem in spodbudnem okolju omogočajo razvoj vodstvenih veščin in izmenjavo

¹²² Kets de Vries, »Leaders Who Self-Destruct«.

izkušenj, tudi ta mreža nudi prostor za odprt pogovor, učenje iz prakse ter ohranjanje samorefleksije in zdrave samokritičnosti.

2 Ohranitev občutka za resničnost. Samouničevalno vedenje na položaju moči pogosto izhaja iz strahu, negotovosti, paranoje, želje po maščevanju, zamer ali napuha – in seznam se tu ne konča. Obvladovanje svojega položaja moči ter psiholoških in čustvenih pritiskov, ki jih prinaša, zahteva duševno stabilnost, odpornost in samonadzor.¹²³ Zato – tako kot za vzgojo otroka potrebujete celo vas – tudi za ohranjanje ravnovesja in treznosti v politiki potrebujete skupnost ljudi, ki vas podpirajo in vam pomagajo ostati z nogami trdno na tleh. In prav zato je najbolje, da v politiko vstopite šele, ko ste razčistili z lastnimi demoni preteklosti, se dobro zavedate svojih šibkosti ter ste zmožni poglobljenega samorazmisleka in zavedanja samega sebe.

3 Empatija. Negovanje občutka empatije je eno najmočnejših orodij za preprečevanje skušnjave, da bi svet videli zgolj skozi prizmo lastnih koristi.¹²⁴ Pomembno je, da si dopustite izkušnjo ponižnosti – da resnično razumete skrbi tistih, ki imajo manj moči kot vi. Zato je za političarke in politike bistveno, da ostajajo v stiku z ljudmi, se z njimi pogovarjajo, preživljajo čas z družino in prijatelji ter se izogibajo osamljenosti – kar nas vrača nazaj k prvi pasti moči. In tako je ta knjiga sklenila svoj krog. Če se zdi, da se tveganja, sporne odločitve in posledična izolacija kopičijo do točke neizogibnega zloma, je čas, da stopite korak nazaj. Le tako lahko odidete dostojanstveno – po lastnih pogojih.



*Si je veux espérer revenir un jour en grâce, je dois me faire oublier et me planquer avec un casque de maçon sur la tête, à cause des jets de boulons des petits copains, en attendant des jours meilleurs. Alors je me planque.*¹²⁵

¹²³ Kets de Vries, »Leaders Who Self-Destruct«.

¹²⁴ Keltner, *The Power Paradox*.

¹²⁵ Franz-Olivier Giesbert, *Jacques Chirac* (Flammarion, 2016).

*(Če smem upati na povrnitev milosti,
se moram umakniti in dovoliti, da me pozabijo,
s čelado zidarja na glavi, da me ne bi zadeli vijaki
mojih nekdANJI prijateljev, medtem ko čakam na boljše čase.
Zato se umikam.)*

Če dopustite, da razmere povsem uidejo izpod nadzora, vas bodo izrinili in obsodili v medijskem »sojenju«. V tistem trenutku ne bo konec le vaše kariere, temveč bo uničen tudi vaš ugled, vaša zapuščina pa bo izbrisana.



Konkretni koraki

Ko ste na položaju moči, na oblasti, stvari ne vidite več jasno. Vaša predstava o dogajanju postane močno pristranska. Zavedati se morate nevarnosti, ki jo prinaša toksična moč, in ostati zvesti sami sebi.

Past 4: Življenje v laži

Vprašajte se

Menite, da so vse novinarke in novinarji proti vam? Se z vsemi v svojem kabinetu/ uradu strinjate, z vsemi zunaj njega pa nikakor ne? Se ljudje že sprašujejo, ali ste izgubili razsodnost?

Naloga

Obdajte se z ljudmi, ki preverjajo dejstva, saj sami zaradi dreves več ne vidite gozda.

Če boste še naprej živeli v svojem vzporednem vesolju, vas bo resničnost slej ko prej dohitela.

Past 9: Oklepanje položaja

Vprašajte se

Ali že petič zapored kandidirate za isti položaj? Ste res prepričani, da samo vi veste, kaj je najboljše za stranko? Verjamete, da ste edina oseba, ki lahko opravlja to delo?

Naloga

Začnite iskati drugo zanimivo delo ali nalogo, če nočete uničiti svojega ugleda.

Položaj ni vaš. Zaupan vam je bil zato, da opravite delo.

Past 10: Samouničenje

Vprašajte se

Kršite zakone? Menite, da pravila za vas ne veljajo? Vam ljudje svetujejo, da se umirite? Ignorirate vse okoli sebe in vsak dan brez premisleka prehajate v ofenzivo? Iščete spore – celo telesne obračune?

Naloga

Odidite pod lastnimi pogoji, da vas ne izrinejo na ponižujoč način ali skozi zadnja vrata.

Ne boste prva oseba, ki si je s takim ravnanjem uničila kariero.

Zaključek

Izrek »Moč pokvari, absolutna moč pa pokvari absolutno« izvira iz 19. stoletja in ga je zapisal angleški zgodovinar Lord Acton (1834–1902) v pismu škofu Mandellu Creightonu, v katerem je razpravljal o tem, kako naj zgodovinarji presojaajo zlorabo moči pri preteklih vladarjih, zlasti pri papežih.¹²⁶ Ko delate v politiki ali jo od blizu spremljate, lahko vsak dan vidite primere negativnih učinkov moči. Psihološki in kvarni učinki so hkrati osupljivi in skrb vzbujajoči.

Psihološke raziskave o vplivu moči potrjujejo to, kar že dolgo slutimo iz zgodb in pričevanj ljudi na položajih moči. Leta 1971 je ameriški Center za pomorske raziskave financiral danes razvpiti stanfordski zaporniški eksperiment, v katerem je 24 študentov prevzelo vloge zapornikov ali paznikov v simuliranem zaporu.¹²⁷ Tisti, ki so dobili moč kot pazniki, so hitro postali nasilni, zlorabe pa so se tako stopnjevale, da so morali eksperiment predčasno končati. Čeprav je pozneje več psihologov kritiziralo metodologijo poskusa, so kasnejše raziskave profesorja Dacherja Keltnerja in njegovih sodelavcev s Kalifornijske univerze v Berkeleyju potrdile podobne ugotovitve.

¹²⁶ John Emerich Edward Dalberg-Acton, »Letter to Bishop Mandell Creighton«, 3. april 1887. V *Essays on Freedom and Power*, uredila Gertrude Himmelfarb (Beacon Press, 1948), 335–336.

¹²⁷ »Stanford Prison Experiment«, *Britannica*, <https://www.britannica.com/event/Stanford-Prison-Experiment>.

V tako imenovanem »poskusu pošastnih jedcev piškotov« (*cookie monster experiment*) so raziskovalci ustvarili položaj, v kateri je ena oseba verjela, da ima veliko več denarja in premoženja kot druga. Nato so pred obe postavili krožnik z lihimi številom piškotov. Brez izjeme je oseba, ki je imela v igri moč, pojedla zadnji piškot. Ne le da ga je pojedla – drobtine so letele vsepovsod, ob tem pa je piškot grizla z odprtimi usti. Osebe z močjo niso bile le bolj nagnjene h goljufanju, temveč so tudi prekršile osnovna pravila vljudnosti.¹²⁸ Ta poskus in številne njegove različice vodijo k istemu zaključku: moč nam stopi v glavo – in to ne na dober način.¹²⁹

Ali obstajajo izjeme? Po mnenju Katherine A. DeCelles, profesorice menedžmenta na Univerzi v Torontu, se moralno pravične osebe znajo izogniti pastem moči.¹³⁰ Njene raziskave dodajajo pomembno mero subtilnosti Actonovi mračni trditvi in ponujajo bolj optimističen pogled. Če drži, da moč ljudi spodbuja k etičnim bližnjicam in iz njih izvablja najslabše, DeCelles opozarja, da lahko v nekaterih ljudeh prebudi tudi najboljše. Vse je odvisno od njihovih predhodnih etičnih nagnjenj – njihovega tako imenovanega občutka moralne identitete. Kadar ljudje verjamejo, da je pomembno biti »sočuten«, »pravičen« in »radodaren«, se na občutek moči odzovejo pozitivno. To pomeni, da lahko dobri ljudje po pridobitvi vpliva in moči delajo dobro.¹³¹ Kadar pa v politiko vstopajo sebični ali moralno dvomljivi posamezniki, so izidi povsem drugačni. Pamela Smith, raziskovalka moči s Kalifornijske univerze v San Diegu, je ugotovila, da tisti, ki zagovarjajo bolj egocentrične vrednote, z naraščanjem moči postajajo

¹²⁸ Anne Brice, »Power Corrupts Even the Best of Us. But There's an Antidote«, *Fiat Vox*, 30. marec 2021, <https://news.berkeley.edu/2021/03/30/podcast-power-corrupts/>.

¹²⁹ Poskusi iz Berkeleyja so bili deležni mnogih kritik. Trije evropski raziskovalci – Martin Korndörfer, Stefan Schumle in Boris Egloff – so poskušali ponoviti njihove ugotovitve z uporabo podatkov iz raziskav, ki jih je izvedla nemška država. Njihovi rezultati niso potrdili teze, da privilegiji kvarijo. Po njihovih ugotovitvah so bile privilegirane osebe sorazmerno bolj radodarne, pogosteje so se udeleževale prostovoljskih dejavnosti in pogosteje pomagale neznancem. Raziskovalci z Berkeleyja so te ugotovitve zavrnili z obrazložitvijo, da so privilegirani ljudje spretnejši pri prikrivanju svoje prave narave, zato samoocenjevalnim podatkom ni mogoče zaupati.

¹³⁰ Katherine A. DeCelles, D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis in Tara L. Ceranic, »Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior«, *Journal of Applied Psychology*, 97(3) (maj 2012), 681–689, <https://doi.org/10.1037/a0026811>.

¹³¹ DeCelles *et al.*, »Does Power Corrupt or Enable?«.

še bolj sebični.¹³² Na to dinamiko je opozarjal že Abraham Lincoln, ko je dejal: »Če želiš preizkusiti človekov značaj, mu daj moč.«

Kam torej naprej? Po mnenju Dacherja Keltnerja je ključno, da se osredotočimo na ublažitev učinkov moči. Tudi tisti, ki nimajo izrazitih družbeno odgovornih nagnjenj, se lahko izognejo pastem moči in jo uporabijo za dobro. V svoji knjigi *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* trdi, da na moč ne bi smeli gledati makiavelistično – kot na nekaj, kar si moramo izboriti. Predlaga bolj svež in spodbuden pogled, po katerem moč ni nekaj, kar zgrabimo, temveč nekaj, kar nam je zaupano. Ljudje imajo sposobnost, da podelijo moč tistim, ki delujejo za skupno dobro, prav tako pa jo lahko odvzamejo ali spodkopljejo. Keltner tako imenovani »paradoks moči« pojasni kot dejstvo, da se na položaj povzpnejo, ker znamo usmerjati pozornost k drugim, a ga izgubimo, ko nas učinki moči oropajo prav teh sposobnosti. Nehamo se osredotočati na druge. Najboljši način, kako preseči paradoks moči, je, da ne glede na svoj položaj ostanemo pozorni, sočutni in iskreno zavzeti za druge ljudi. Keltner ponuja pet priporočil:

- 1 Zavedajte se učinkov moči (kljukica, prav zato ste prebrali to knjigo).
- 2 Vadite ponižnost (vplivati na druge je privilegij, imeti moč pa zahteva skromnost).
- 3 Ne bodite prevzeti nad lastnim delom; ohranite kritično razdaljo. Sprejemajte dvome in pomisleke drugih z odprtim umom ter jih spodbujajte.
- 4 Ne pozabite, da so vam prav drugi omogočili, da lahko spreminjate svet.
- 5 Ne pozabite, da delo nikoli ni dokončano – vadite spoštovanje, postavljajte vprašanja, poslušajte z namenom, bodite iskreno radovedni o drugih, priznajte njihov prispevek, pohvalite jih z navdušenjem in izražajte hvaležnost.

¹³² Christopher Shea, »Why Power Corrupts«, *Smithsonian Magazine*, oktober 2012.

Morda lahko dodam še šesto priporočilo, ki ga je predlagala evropska poslanka in udeleženka programa Alliance of Her Raquel García Hermida-van der Walle (Nizozemska):



Redno si zastavljajte vprašanje »Zakaj to počnem?« in imejte ves čas v mislih svež, iskren odgovor.

Če svojo pozornost usmerjamo k drugim, lahko pozitivne učinke moči uporabimo za skupno dobro. Ne pozabimo – moč sama po sebi ni slaba. Joe Magee, profesor na Sternovi poslovni šoli Univerze v New Yorku ter strokovnjak za moč in vpliv, poudarja, da ima moč tudi številne prednosti: spodbuja odločnost, abstraktno razmišljanje in sposobnost videti širšo sliko namesto zgolj posameznih posledic. Moč povečuje samozavest, optimizem, pripravljenost tvegati, osredotočenost na cilje in ustvarjalnost.¹³³ Mehanizem je jasen – moč sicer na nenavaden način vpliva na naše možgane, a če se zavedamo njenega toksičnega učinka, jo lahko uporabimo plemenito in z njo dosežemo velike stvari.

Uspeh v politiki seveda ni zgolj vprašanje izogibanja pastem moči in poznavanja vsebine te knjige na pamet. Za to so potrebni vizija, notranji ogenj, ki ne ugasne niti v najtežjih krizah, najboljša možna ekipa ter trdna podpora družine in prijateljev. Bralkam in bralcem želim varno in uspešno pot. Upam, da boste spoznanja in samorefleksijo iz te knjige uporabili za to, da se izognete pastem moči ter počnete tisto, kar bi morali početi ljudje na položajih moči: uporabljati moč in vpliv za opolnomočenje drugih, ne zgolj za osebno korist ali poklicne cilje.

S tem se vračam na začetek knjige, k letalu, na katero ste se vkrcali. Predstavljajte si, da ste bili pravkar izvoljeni in da se vaše letalo uspeha vzpenja. Pravkar ste slišali varnostna navodila, zdaj pa se lahko udobno namestite, sprostite in uživate v letu.

¹³³ Scott Barry Kaufman, »Does Power Corrupt Everyone Equally?«, *Greater Good Magazine*, 3. september 2015, https://greatergood.berkeley.edu/article/item/does_power_corrupt_everyone_equally.

Dodatna literatura

Splošno

Greene, Robert. *The 48 Laws of Power*. Penguin, 1998.

Keltner, Dacher. *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence*. Penguin, 2016.

Lasch, Christopher. *Kultura narcizizma: ameriško življenje v času zmanjšanih pričakovanj*, prev. Marjana Karer. Mladinska knjiga, 2012.

Rachman, Gideon. *The Age of the Strongmen: How the Cult of the Leader Threatens Democracy Around the World*. Other Press, 2022.

Stewart, Rory. *Politics on the Edge: The British Conservatives and the Lost Decade*. Jonathan Cape, 2023.

Ženski pogledi

Barsh, Joanna, Susie Cranston in Geoffrey Lewis. *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. Crown Business, 2009.

Chu, Chin-Ning. *The Art of War for Women: Sun Tzu's Ancient Strategies and Wisdom for Winning at Work*. Currency, 2007.

Helgesen, Sally, in Marshall Goldsmith. *How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job*. Hachette Books, 2018.

Kay, Katty, in Claire Shipman. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance – What Women Should Know*. HarperBusiness, 2014.

Mahdawi, Arwa. *Strong Female Lead: Lessons from Women in Power*. Coronet, 2021.

- Malcolm, Ellen R., in Craig Unger.** *When Women Win: EMILY's List and the Rise of Women in American Politics.* Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
- Nolen-Hoeksema, Susan.** *Women Who Think Too Much: How to Break Free of Overthinking and Reclaim Your Life.* Holt Paperbacks, 2003.
- Sieghart, Mary Ann.** *The Authority Gap: Why Women Are Still Taken Less Seriously than Men, and What We Can Do About It.* Doubleday, 2021.

- Arendt, Hannah. *Crises of the Republic: Lying in Politics; Civil Disobedience; On Violence; Thoughts on Politics and Revolution*. Harcourt Brace Jovanovich, 1972.
- Armstrong, Hamish. »Powerful People Are the Most Likely to Break the Rules – Even If They Make Them«, *Monday, City*, 1. junij 2020, <https://www.city.ac.uk/news-and-events/news/2020/06/powerful-people-are-the-most-likely-to-break-the-rules-even-if-they-make-them>.
- Bartlett, Randall. *Economics and Power: An Inquiry Into Human Relations and Markets*. Cambridge University Press, 1989.
- Bennett, Nate, in G. James Lemoine. »What VUCA Really Means for You«, *Harvard Business Review*, januar-februar 2014, <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
- Bores, Sarah. »Gender and Power: Liz Truss and the Glass Cliff Theory«, *Boston Political Review*, 8. december 2022.
- Brice, Anne. »Power Corrupts Even the Best of Us. But There's an Antidote«, *Fiat Vox*, 30. marec 2021, <https://news.berkeley.edu/2021/03/30/podcast-power-corrupts/>.
- Brown, Brené. *The Gifts of Imperfection*. Hazelden Publishing, 2018.
- Bruckmüller, Susanne, in Nyla R. Branscombe, »How Women End Up on the 'Glass Cliff'«, *Harvard Business Review*, januar-februar 2011.
- Buchholz, Lucy. »Compare and Despair: The Disastrous Impact of Social Media«. *March 8 Magazine*, 16. januar 2023.
- Carlin, Ryan E., Miguel Carreras in Gregory J. Love. »Presidents' Sex and Popularity: Baselines, Dynamics and Policy Performance«, *British Journal of Political Science* 50(4) (2019).

- Case, Charleen R. »Divide and Conquer: When and Why Leaders Undermine the Cohesive Fabric of Their Group«, *Journal of Personality and Social Psychology* 107(6) (2014), 1033–1050.
- Caulcutt, Clea. »Macron Goes Machiavelli«, *Politico*, 19. september 2024, <https://www.politico.eu/article/france-emmanuel-macron-political-death-prime-minister-michel-barnier/>.
- Cerulus, Laurens. »The European Parliament's Black Book«, *Politico*, 19. januar 2022.
- Chevallier, Arthur. »De l'art délicat du mensonge en politique«, *Le Point*, 13. september 2022, https://www.lepoint.fr/debats/arthur-chevallier-de-l-art-delicat-du-mensonge-en-politique-13-09-2022-2489858_2.php#11.
- Chotiner, Isaac. »How Hypocrisy Undid Boris Johnson«, *The New Yorker*, 3. februar 2022.
- Coker, Christopher. »The War in Ukraine and the Return of History«, *LSE Public Policy Review* 3(1) (2023), <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.81>.
- Coleman, Peter T., in Robert Ferguson. »Mad with Power? Has Vladimir Putin Lost Touch with Reality?«, *Psychology Today*, 29. august 2014.
- Cowen, Tyler. »Self-Deception as the Root of Political Failure«, *Public Choice* 124 (2005), 437–451, <https://www.jstor.org/stable/30026728>.
- Cowper-Coles, M. »Women Political Leaders: The Impact of Gender on Democracy«, Global Institute for Women's Leadership, 2020, <https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/women-political-leaders.pdf>.
- Dalberg-Acton, John Emerich Edward. »Letter to Bishop Mandell Creighton«, 3. april 1887. V *Essays on Freedom and Power*, uredila Gertrude Himmelfarb. Beacon Press, 1948, 335–336.
- Dallison, Paul. »MEPs Behaving Badly: A Rogues' Gallery«, *Politico*, 4. januar 2023.
- DeCelles, Katherine A., D. Scott DeRue, Joshua D. Margolis in Tara L. Ceranic. »Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-Interested Behavior«, *Journal of Applied Psychology* 97(3) (maj 2012), 681–689, <https://doi.org/10.1037/a0026811>.
- Deconinck, Carl. »Euro MP Accused of Harassment 'Demanded Staff Babysit Her Child'«, *Brussels Signal*, 25. maj 2023.
- Dierckx, Lieve. »Macron zag zichzelf als De Gaulle, maar hij gaat slechts door het tuinpoortje de geschiedenis in«, *De Tijd*, 8. juli 2024.
- Druet, François-Xavier. »Le prix du mensonge en politique«, *Le Vif*, 8. juni 2018, <https://www.levif.be/belgique/le-prix-du-mensonge-en-politique/>.

- Ducourtieux, Cécile. »Boris Johnson's Lies Finally Exposed in Official Report«, *Le Monde*, 16. junij 2023, https://www.lemonde.fr/en/international/article/2023/06/16/boris-johnson-s-lies-finally-exposed-in-official-report_6032654_4.html.
- Eurofound. »Trust in Institutions Continues to Fall in EU, Despite Declining Unemployment and Phasing Out of Pandemic Restrictions«, 7. julij 2022, <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2022/trust-institutions-continues-fall-eu-despite-declining-unemployment-and-phasing-out>.
- Fazekas, Z., in P. K. Hatemi. »Narcissism in Political Participation«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 47(3) (2021), 347–361, <https://doi.org/10.1177/0146167220919212>.
- Ferguson, Robert, in Peter T. Coleman. *Making Conflict Work: Harnessing the Power of Disagreement*. Piatkus, 2014.
- Fieschi, Catherine. »Why Europe's New Populists Tell So Many Lies – and Do It So Shamelessly«, *The Guardian*, 1. oktober 2019.
- Fisher, Colin M., M. Amabile in Julianna Pillemer. »How to Help (Without Micromanaging)«, *Harvard Business Review*, januar-februar 2021.
- Frankel, Lois P. *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. Business Plus, 2004.
- Gelles, David. »How to Be Mindful While Reading«, *New York Times*, 19. julij 2017.
- »Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man«, London School of Economics blog, 2017, <https://blogs.lse.ac.uk/euoppblog/2017/04/05/gender-quotas-and-the-crisis-of-the-mediocre-man/>
- Giesbert, Franz-Olivier. *Jacques Chirac*. Flammarion, 2016.
- Green, Miranda. »Don't Look Down, Women Suffering Imposter Syndrome Are Told«, *Financial Times*, 29. maj 2019.
- Harley, Nicky. »Is Boris Johnson Hanging On to Power to Use Chequers Country House for His Wedding Party?«, *The National*, 7. julij 2022, <https://www.thenationalnews.com/world/uk-news/2022/07/07/is-boris-johnson-hanging-on-to-power-to-use-chequers-country-house-for-his-wedding-party/>.
- Heifetz, R. A. *Leadership without Easy Answers*. Harvard University Press, 1994.
- Helgesen, Sally, in Marshall Goldsmith. *How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job*. Hachette Books, 2018.

- Heynderickx, Hannes. »Meryame Kitir (Vooruit) over haar ontslag als minister: 'Mijn excuses als ik mensen ongewild gekwetst heb'«, *Het Nieuwsblad*, 18. december 2022.
- »How Analyze Politics by Playing Cards«, markfieldmp.com, <https://www.markfieldmp.com/how-analyze-politics-by-playing-cards>.
- »Interpellé pour exhibition sexuelle, Robert Rochefort plaide coupable«, *Le Monde*, 9. november 2016, https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2016/11/09/interpelle-pour-exhibition-sexuelle-robert-rochefort-plaide-coupable_5028380_1653578.html.
- »Iraq's WMS Capabilities«, Carnegie Endowment for International Peace, <https://carnegieendowment.org/files/Iraq3Chap2.pdf>.
- Jacobson, Sheri. »The Psychological Cost of Never Saying No«, *Harley Therapy Ltd.*, 19. januar 2022.
- »Jan. 6 Flashback: Trump Tells Supporters at Rally 'You Have to Show Strength'«, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=pleNc54qssQ>.
- Kaufman, Scott Barry. »Does Power Corrupt Everyone Equally?«, *Greater Good Magazine*, 3. september 2015, https://greatergood.berkeley.edu/article/item/does_power_corrupt_everyone_equally.
- Kay, Katty, in Claire Shipman. »The Confidence Gap«, *The Atlantic*, maj 2014.
- Kay, Katty, in Claire Shipman. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance—What Women Should Know*. HarperBusiness, 2014.
- Keltner, Dacher. *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence*, Penguin, 2017.
- Kets de Vries, Manfred F. R. »Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures«, *Organizational Dynamics* 17(4) (pomlad 1989), 5–17.
- King, Kimberly. »I Survived the Glass Cliff. Here's What I Tell Other Execs about How to Beat Being Set Up to Fail«, *Fastcompany.com*, 2023.
- Kuenssberg, Laura. *State of Chaos*, BBC, <https://www.youtube.com/watch?v=Svh4G-zTnaU>.
- Kurter, Heidi Lynne. »Is Micromanaging a Form of Bullying? Here Are 3 Things You Should Know«, *Forbes*, 29. junij 2021.
- Landler, Mark, in Stephen Castle. »Dominic Cummings, Powerful Aide to Boris Johnson, Resigns, Report Says«, *New York Times*, 13. november 2020.
- Leman, Kevin, in William Pentak. *The Way of the Shepherd: Seven Secrets to Managing Productive People*. Zondervan, 2004.

- Lemire, Jonathan. »The One Time Trump Couldn't Lie His Way Out of a Crisis«, *Politico*, 22. julij 2022, <https://www.politico.com/news/magazine/2022/07/22/donald-trump-covid-panic-february-2020-00047177>.
- Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, 2002.
- Liekens, Raf. »Het politiek jaaroverzicht van Alexander De Croo«, *Humo*, 18. december 2023.
- Liekens, Raf. »Op de keien van de Wetstraat, HUMO sprak met Meryame Kitir en Eva De Bleeker«, *Humo*, 6. februar 2024.
- Lucente, Kathleen. »Prepare a Crisis Communications Plan with These Eight Steps«, *Forbes*, 28. november 2018.
- Machiavelli, Niccolò. *Vladar*, prev. Niko Košir. Slovenska matica, 2021.
- Marcus, Ruth. »Those Career Politicians«, *Washington Post*, 6. september 2011.
- Mathis, Joel. »Is Biden in Denial about His Bad Polls?«, *The Week*, 21. maj 2024, <https://theweek.com/politics/biden-denial-bad-polls>.
- McKinsey & Company. »Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact«, 5. december 2023, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>.
- Meeus, Carl. »La fin de la Macronie«, *Le Figaro*, 6. julij 2024.
- Michel, Anne, in Vincent Nouvet. »One in Four MEPs Is Implicated in Judicial Cases or Scandals«, *Le Monde*, 2. februar 2024.
- Moens, Barbara, in Eddy Wax. »Inside Europe's Parliament of Bullies«, *Politico*, 2. junij 2023.
- Okimoto, T. G., in V. L. Brescoll. »The Price of Power: Power Seeking and Backlash against Female Politicians«, *Personality and Social Psychology Bulletin* 36(7) (2010), 923–936, <https://doi.org/10.1177/0146167210371949>.
- Patterson, H., C. Firebaugh, T. Zolnikov, R. Wardlow, S. Morgan in B. Gordon. »A Systematic Review on the Psychological Effects of Perfectionism and Accompanying Treatment«, *Psychology* 12 (2021), 1–24.
- Paz, Christian. »All the President's Lies about the Coronavirus«, *The Atlantic*, 2. november 2020, <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2020/11/trumps-lies-about-coronavirus/608647/>.
- Pentland, Alex »Sandy«. »The New Science of Building Great Teams«, *Harvard Business Review*, april 2012.

- Pew Research Center. »Public Trust in Government: 1958–2024«, 24. juni 2024, <https://www.pewresearch.org/politics/2023/09/19/public-trust-in-government-1958-2023/>.
- Potter, Matt. »Boris Johnson Is a Master of Distraction. What if That Stops Working?«, *Washington Post*, 15. april 2022.
- Purushothaman, Deepa. *The First, the Few, the Only: How Women of Color Can Redefine Power in Corporate America*. Harper Business, 2022.
- Qvortrup, Matt. *The Political Brain: The Emergence of Neuropolitics*. CEU Press Perspectives, 2024.
- Rabaey, Maarten. »Dominique Moïsi over de hoogmoed van de Franse president: 'Macron is alle contact met de werkelijkheid kwijtgeraakt'«, *De Morgen*, 22. juni 2024.
- »Sexism, Harassment and Violence against Women Parliamentarians«, Inter-Parliamentary Union, 2016, <https://www.ipu.org/resources/publications/issue-briefs/2016-10/sexism-harassment-and-violence-against-women-parliamentarians>.
- Shapin, Steven. »The Ivory Tower: The History of a Figure of Speech and Its Cultural Uses«, *British Journal for the History of Science* 45(1) (march 2012), 1–27, https://scholar.harvard.edu/files/shapin/files/shapin_ivory_tower_bjhs.pdf.
- Shaw, Dougal. »CEO Secrets: 'Perfectionism Can Hold Women Back'«, BBC News, 19. maj 2021.
- Shea, Christopher. »Why Power Corrupts«, *Smithsonian Magazine*, oktober 2012.
- Sieghart, Mary Ann. *The Authority Gap: Why Women Are Still Taken Less Seriously than Men, and What We Can Do About It*. Doubleday, 2021.
- Smith, Pamela K., in Adam D. Galinsky. »The Nonconscious Nature of Power: Cues and Consequences«, *Social and Personality Psychology Compass* 4(10) (oktober 2010), 918–938.
- Spicer, Andre. »Dominic Cummings: Power People Are the Most Likely to Break the Rules – Even If They Make Them«, *The Conversation*, 25. maj 2020, <https://theconversation.com/dominic-cummings-powerful-people-are-the-most-likely-to-break-the-rules-even-if-they-make-them-139340>.
- Stonebridge, Lyndsey. »What Hannah Arendt Knew about Lying in Politics«, *Time*, 8. februar 2024, <https://time.com/6590691/political-lies-trump-hannah-arendt/>.
- Stuart, Emily. »Why Struggling Companies Promote Women: The Glass Cliff, Explained«, *Vox*, 31. oktober 2018.

- Vinocur, Nicholas. »Macron's Gamble Ends in Leadership Crisis«, *Politico*, 8. julij 2024, <https://www.politico.eu/newsletter/brussels-playbook/macrons-gamble-ends-in-leadership-crisis/>.
- Wells, Georgia, Jeff Horwitz in Deepa Seetharaman. »Facebook Knows Instagram Is Toxic for Teen Girls, Company Documents Show«, *Wall Street Journal*, 14. september 2021.
- Wolak, Jennifer. »Self-Confidence and Gender Gaps in Political Interest, Attention, and Efficacy«, *Journal of Politics* 82(4) (oktober 2020).
- World Economic Forum. »Global Gender Gap Report 2024«, 11. junij 2024, <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>.
- Xiao, Eva. »Battle of the Ages: How America's Gerontocracy Is a Challenge for Democracy«, *Financial Times*, 17. september 2023, <https://www.ft.com/content/faa721e6-4fcf-4b9b-ae39-9ad6c44ed971>.
- Zenger, Jack, in Joseph Folkman. »Research: Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills«, *Harvard Business Review*, 25. junij 2019.

Zahvale

Iskrena hvala Adamu Vinku, vodji projektov v organizaciji Alliance of Her. Njegovo zaupanje in prijateljstvo sta pustila globoko sled v mojem življenju. Čeprav je namen mojega dela v okviru Alliance of Her opolnomočiti ženske in jih naučiti veščin političnega delovanja, je Adam ustvaril prostor, v katerem lahko rastem tudi sama. Njegovo zaupanje in prijateljstvo sta bila zame prelomna.

Naslednja oseba, ki bi se ji rada zahvalila, je Alva Finn, direktorica Evropskega liberalnega foruma (*European Liberal Forum – ELF*), skupaj s svojo ekipo. 24. oktobra 2023 je Alva sedela v zadnji vrsti med mojo delavnico »10 pasti moči« v Amsterdamu. Po koncu je pristopila k meni in rekla, da bi iz tega morali narediti knjigo – pokazala je popolno zaupanje. Vse ostalo je zgodovina.

Seveda se moram zahvaliti tudi ženskam, ki sem jih intervjuvala – Margrethe Vestager, Anni Donath, Annelies Verlinden, Liesje Schreimacher, Karen Melchior, Kiri Rudik, Annely Akkermann, Darji Softić Kadenić, Noma french Mbombo in mnogim drugim. Upam, da bodo vzornice številnim generacijam prihodnjih voditeljic. Zahvaljujem se tudi vsem udeleženkam programa Alliance of Her za njihov pogum – so del spremembe, ki si jo želim videti v svetu, in vir resnično pravega navdih!

Posebna zahvala lanu Marquardtu, direktorju, ter soustvarjalkama izobraževalnega programa Kiki Bakker in Yoko Alender za prijateljstvo in tovarištvo v okviru programa Alliance of Her. Nikoli še nisem delala z ljudmi, pri katerih bi tako močno čutila enakost in sorodnost v razmišljanju. Upam, da bomo še dolgo sodelovali. Ko že govorim o sodelavkah in sodelavcih, bi se rada zahvalila tudi vsem izjemnim moškim (in nekaterim ženskam), s katerimi sem v zadnjih petnajstih letih sodelovala v politiki.

Z A H V A L E

Seveda se moram zahvaliti tudi obema nekdanjima predsednikoma vlade, s katerima sem imela priložnost sodelovati – Guyju Verhofstadtu in Alexandru De Crooju –, za vsa ta izjemno zanimiva leta, ki sem jih preživela v politiki.

Zahvaljujem se tudi bralnemu krožku, ki se je prostovoljno ponudil, da prebere knjigo: Ianu Marquardtu, Justine Harcourt de Tourville, Simu Legrandu, Tomu Meulenbergsu in Amélie Lefèbvre.

Prav tako bi se rada zahvalila programu Belgium's 40 under 40, ki me je spodbudil k aktivnejši vlogi v družbi.

Med pisanjem te knjige sem rodila Maxa, zato je bilo treba precejkrat početi več stvari hkrati. Neizmerno sem hvaležna »vasi«, ki mi je pomagala skrbeti zanj in za njegovo sestro, medtem ko sem pisala knjigo. Posebna zahvala Haroldu Polisu, mojemu partnerju. Hvala za ljubezen, podporo, spodbudo, varstvo otrok in pozorno branje – vse hkrati.

The Alliance of Her

Alliance of Her je vodilna evropska platforma, namenjena spodbujanju ženskega političnega voditeljstva, moči, vpliva in zastopanosti ter podpori ženskam v politiki po vsej Evropi pri uresničevanju njihovih političnih ciljev.

Verjamemo, da bo voditeljstvo žensk resnično cenjeno šele, ko bodo enakopravne v moči in odločanju – in da bomo le z večjo zastopanostjo liberalnih žensk v politiki dosegli resnično svobodno, odprto in uspešno Evropo za vse.

Smo vplivna skupnost pogumnih liberalnih žensk ter njihovih zaveznic in zaveznikov, ki rušimo nepravilni obstoječi red, odstranjujemo ovire, ki ženskam v politiki preprečujejo napredek, ter pridobivamo znanje, vire in orodja za uresničitev svojih političnih ambicij.

Naša serija izobraževanj v okviru akademije podpira politične voditeljice pri vodenju, doseganju uspehov, vztrajnosti in razvoju v političnem življenju – ne glede na to, kako ambiciozni so njihovi cilji. Naša hitro rastoča in aktivna mreža združuje več kot 250 nekdanjih udeleženk, med katerimi številne zasedajo najvišje politične položaje po vsej Evropi.

Več informacij in priložnosti za sodelovanje najdete na aldeparty.eu/theallianceofher

European Liberal Forum (ELF)

Evropski liberalni forum (ELF) je uradna politična fundacija Evropske liberalne stranke – ALDE. Skupaj s 57 članskimi organizacijami delujemo po vsej Evropi. V politično razpravo vnašamo nove zamisli, ustvarjamo prostor za odprt dialog ter opolnomočamo državljanke in državljane, da se njihov glas sliši.

ELF je bil ustanovljen leta 2007 z namenom krepite liberalnega in demokratskega gibanja v Evropi. Naše delo temelji na liberalnih vrednotah in prepričanju, da je svoboda osrednja družbena vrednota. Zavzemamo se za napredno Evropo, ki vsaki državljanki in državljanu ponuja enake priložnosti.

ELF deluje na vseh političnih ravneh – od lokalne do evropske. Povezujemo raznoliko mrežo nacionalnih fundacij, analitičnih centrov in drugih združenj strokovnjakinj ter strokovnjakov. Tesno smo povezani, vendar neodvisni od stranke ALDE in drugih liberalnih evropskih deležnikov. V tej vlogi naš forum predstavlja prostor za odprto in premišljeno izmenjavo mnenj v širokem krogu različnih deležnikov.

Več na: liberalforum.eu

O Združenju ONA VE

Združenje ONA VE je nevladna in neprofitna organizacija, ki deluje v javnem interesu na področju varstva enakih možnosti žensk in moških. S svojimi programi, raziskavami, izobraževanji in kampanjami spodbuja enakost spolov, opolnomoča ženske ter povezuje strokovnjakinje in strokovnjake z različnih področij družbenega življenja. Njeno poslanstvo je ustvarjati vključujočo družbo, v kateri imata ženski in moški glas enako težo.

Z namenom povečanja prepoznavnosti ženskih strokovnih glasov in izboljšanja kulture javnega dialoga se združenje zavzema za enakovredno zastopanost žensk v medijih, odpravo spolnih stereotipov in pristranskosti ter za odgovorno in spoštljivo javno komuniciranje. Na javnih dogodkih spodbuja vključujoče razprave ter organizatorje poziva k uravnoteženemu zastopanju strokovnjakinj in strokovnjakov.

Združenje upravlja z mrežo več kot 600 strokovnjakinj z različnih področij, ki so javnosti, medijem in organizatorjem dogodkov na voljo na portalu **onave.si**. ONA VE sodeluje tudi z mednarodnimi organizacijami in evropskimi mrežami za enakost spolov ter prispeva k oblikovanju javnih politik, ki temeljijo na znanju, pravičnosti in vključevanju.

Več: www.onave.si

Avtorica: Katerien Van den broeck
Naslov originala: Confronting 10 Traps of Power
Podnaslov originala: A survival guide for women (and men) in politics

Zbirka: Poslovni
Urednik zbirke: Boštjan Špetič

Prevod: Mateja Malnar Štembal
Lektura: Jernej Županič
Oblikovanje in prelom: Medija grafično oblikovanje d.o.o.
Tiskano v pisavah Whyte Inktrap, Halyard in Guyot Text

Tisk na papirju

ISBN: 978-2-39067-096-4

Ljubljana, 2025

Natisnjeno v Sloveniji pri Super! Založba

Izdajatelj: European Liberal Forum. Publikacija je prejela finančno podporo Evropskega parlamenta.

Stališča in mnenja, izražena v tej knjigi, so izključno avtorska in ne odražajo stališč Evropskega parlamenta ali drugih evropskih institucij, ki ne prevzemajo odgovornosti za morebitno uporabo informacij, vsebovanih v tej publikaciji.

www.superzalozba.si

Obiščite nas za novosti in prijetna presenečenja pripravljena za naše bralce.

info@superzalozba.si

Vaše misli, kritike in predlogi nam veliko pomenijo. Pišite nam, če želite deliti svoj bralni vtis.

Veseli bomo vaših komentarjev in pripomb. Sporočilu lahko dodate tudi, katero izmed naših e-knjig bi si želeli prejeti v dar.

Ekipa Super! založbe