

LBRIS

We know
books

TONY BLAIR

ARTA DE A CONDUCE

LECTII PENTRU SECOLUL XXI

Traducere din engleză și note
de Laura Ciobanu

sapiens

strategia, politicile și rezultatele. Vreau să le mulțumesc miniștrilor incredibili și oamenilor devotați pe care i-am avut alături de mine în guvern. Datorită lor pot vorbi despre realizările incredibile din timpul mandatului nostru.

Nu în ultimul rând, le mulțumesc tuturor Liderilor din întreaga lume cu care am avut norocul să lucrez de când am părăsit funcția. A fost și rămâne un privilegiu să cunosc atât de mulți oameni din prima linie a politicii, care lucrează neobosit pentru a îmbunătăți viețile concetățenilor lor.

Cuprins

INTRODUCERE: Arta de a conduce și știința guvernării 7

PARTEA I

Preluarea puterii

CAPITOLUL 1:	Fii Liderul care are un plan.....	19
CAPITOLUL 2:	Creează un centru puternic.....	25
CAPITOLUL 3:	Stabilirea priorităților. Dacă încerci să faci totul, cel mai probabil nu vei face nimic	33
CAPITOLUL 4:	Politicile bine gândite sunt semnul unui politician bun	39
CAPITOLUL 5:	Totul se reduce la oameni.....	47
CAPITOLUL 6:	Lucrează cu birocrăția, dar pune-i limite.....	53

PARTEA A II-A

Rezultatele

CAPITOLUL 7:	Democrație sau nu, totul depinde de rezultate.....	59
CAPITOLUL 8:	Importanța supremă a strategiei.....	69
CAPITOLUL 9:	Schimbă lucrurile, nu ține scaunul ocupat degeaba	75
CAPITOLUL 10:	<i>Le suivi</i> : rezultatele	83
CAPITOLUL 11:	Cum să faci schimbările pe termen lung mai ușor de acceptat: câștigurile imediate.....	89

CAPITOLUL 12: În politică, nimic nu este inevitabil, nici înfrângerea, nici victoria	95
---	----

PARTEA A III-A

Lecții despre politicile publice

CAPITOLUL 13: Prima ta datorie: siguranța oamenilor...	103
CAPITOLUL 14: Lecții pentru economie	111
CAPITOLUL 15: Statul de drept.....	123
CAPITOLUL 16: Blestemul ideologiei	131

PARTEA A IV-A

Ține pasul cu o lume în schimbare: Revoluția tehnologică a secolului XXI

CAPITOLUL 17: Revoluția tehnologică și statul reimaginat	139
CAPITOLUL 18: Oprțiți totul! Vești de ultimă oră.....	145
CAPITOLUL 19: Tehnologia aplicată: cum funcționează statul reimaginat	155
CAPITOLUL 20: Construirea infrastructurii	161
CAPITOLUL 21: Deranjare, nu rearanjare: ce poate învăța guvernul de la specialiștii în tehnologie	167

PARTEA A V-A

Politica externă

CAPITOLUL 22: Afacerile externe: importanța unei politici consecvente	175
CAPITOLUL 23: În politica externă, relațiile personale sunt clădite pe încredere	181
CAPITOLUL 24: Cum să navighezi prin apele tulburi dintre SUA și China (și nu uita de India)	187

CAPITOLUL 25: Politica externă devine politică internă	193
CAPITOLUL 26: Cum să negociezi	201

PARTEA A VI-A

Comunicarea în noul peisaj mediatic

CAPITOLUL 27: Comunicarea strategică: diferența dintre narațiune și comunicatul de presă.....	209
CAPITOLUL 28: Cum să gestionezi criticile în secolul XXI	215
CAPITOLUL 29: Scandalurile.....	221
CAPITOLUL 30: Politica în era rețelelor sociale	227

PARTEA A VII-A

Tu, Liderul

CAPITOLUL 31: Evită paranoia, chiar de îți vor capul	235
CAPITOLUL 32: Un loc de refugiu.....	241
CAPITOLUL 33: Hybris și Nemesis	247
CAPITOLUL 34: Nu ești atât de deștept și nici nu știi atât de multe pe cât crezi.....	253
CAPITOLUL 35: E mai bine să fii respectat decât iubit, temut sau „de încredere“	257
CAPITOLUL 36: Ambiția: prea multe calcule duc la greșeli.....	263
CAPITOLUL 37: Nu-ți face dușmani intenționat, îți vei face destui fără să vrei	269
CAPITOLUL 38: Creează o bază de susținători, nu o clică.....	273
CAPITOLUL 39: Protejează-ți moștenirea	277
CAPITOLUL 40: Retrage-te cu eleganță	281

POST-SCRIPTUM	287
---------------------	-----

MULȚUMIRI	291
-----------------	-----

LBRIS

We know
books

PARTEA I

Preluarea puterii

CAPITOLUL 1

Fii Liderul care are un plan

Orice guvern care își dorește succesul și să navigheze cu bine prin peisajul politic periculos care-i va fi habitat are nevoie de un plan, de o foaie de parcurs și de o destinație. Iar Liderul trebuie să țină direcția. George Kennan, distinsul diplomat american care a formulat politica de stăvilire a Uniunii Sovietice din anii '40 și '50, spunea la un moment dat, parafrazându-l pe Lewis Carroll și *Alice în Țara din Oglindă*: „Dacă nu știi încotro te îndrepti, orice drum te va duce într-acolo.“

E esențial ca Liderul să știe încotro se îndreaptă. Dacă el conduce autobuzul repede și către o destinație clară, pasagerii tot o să-i dea sfaturi nedorite sau neinspirate, cu mai multă sau mai puțină politețe, dar, cu toate astea, vor rămâne pe scaunele lor. Dacă, fie și pentru o clipă, șoferul oprește să ceară indicații, iar pasagerii se dau jos și încep să discute problema, credeți-mă, nu se vor mai urca înapoi.

Cuvântul „guvernare“ vine din greacă și înseamnă să cârmuiești o corabie, ca în parabola lui Platon despre „corabia cetății“. Ca să-și mențină cursul, guvernele au nevoie de un plan. Un plan bun nu e totuna cu o listă de obiective dezirabile sau viziuni grandioase. Helmut Schmidt, cancelar al Germaniei de Vest între 1974 și 1982, avertiza, într-o formulare deja faimoasă, că politicienii care au „viziuni“ ar trebui să-și facă un control medical. Planul trebuie să fie un fel de hartă

a guvernării, prin care sunt stabilite destinația, reperatele importante de pe traseu și, mai presus de toate, prioritățile. În același timp, trebuie să răspundă la întrebarea „de ce?“, nu numai la „ce?“ sau „cum?“. Planul conturează mentalitatea guvernului și îi ajută pe toți cei implicați să se concentreze asupra unei direcții comune. Pregătirea necesară pentru a concepe o astfel de hartă este intensă, fiindcă un plan nereușit înseamnă o guvernare nereușită.

Nu e nevoie ca planul să stabilească totul în cele mai mici detalii; probabil că așa ceva nici nu este posibil. Însă ar trebui să precizeze lucrurile esențiale pe care le dorește Liderul, să ajute la mobilizarea guvernului și să le ofere miniștrilor indicații clare. De asemenea, ar trebui să-i permită oricui să înțeleagă ce crede Liderul despre situația țării, ce merge prost, ce trebuie îndreptat, precum și principiile folosite pentru a îndrepta lucrurile. Elaborat corect, planul slujește mai multor scopuri. Clarifică direcția călătoriei – aflăm încotro ne îndreptăm. Dar, mai mult decât atât, definește agenda politică. Oamenii se pot poziționa pro sau contra, dar toată lumea va fi obligată să se definească în raport cu el.

Am spus mereu că lucrul care m-ar face să mă simt cel mai vulnerabil din punct de vedere electoral ar fi să văd un plan de guvernare mai bun decât al meu. Elaborat corect, adică fără să fie doar o listă de dorințe și aspirații, planul devine polul dezbaterii politice. Asta liniștește partidul de guvernământ și îngrijorează opoziția.

Acest proces este însă mult mai complex decât pare la prima vedere. Stabilirea PRIORITĂȚILOR este esențială. Dacă încerci să faci totul, cel mai probabil nu vei reuși să faci nimic. Planul trebuie să scoată în evidență aspectele pe care Liderul le consideră vitale, cele care definesc succesul sau eșecul guvernării, care arată unde se vor concentra eforturile, care dezvăluie ce anume încearcă guvernul să păstreze neschimbat și unde dorește să intervină. Aceste schimbări cer adeseori reforme structurale pe scară largă. Din experiența mea la

guvernare, schimbările de obicei sunt de două feluri. Pe de o parte, avem schimbări care stau numai în pixul Legislativului sau al Executivului, cum ar fi abrogarea unei taxe sau stabilirea salariului minim pe economie. Sunt importante, dar procesul de guvernare prin care sunt realizate este relativ simplu. Pe de altă parte, avem schimbările sistemice, de exemplu, reforma sistemului sanitar sau de asistență socială ori privatizarea unui serviciu public de importanță majoră. Acestea implică o analiză amănunțită a sistemului, a schimbărilor exacte pe care vrei să le faci și a relației lor cu sistemul, așa cum este el în prezent. Trebuie să ții cont de o paletă diversă de interese, care toate se vor împotrivi schimbării sau vor găsi metode să o minimalizeze ori să o neutralizeze. Aceste schimbări sunt mai dificile, durează mult și te fac să pierzi din capitalul politic, așa că nu-ți permiți să faci prea multe. Ca urmare, după cum voi explica mai departe, trebuie să decizi care îți sunt prioritățile.

Planul trebuie așadar să ofere o direcție clară. Aceste reforme sunt cel mai greu de pus în practică, mai ales că e foarte dificil să convingi publicul că trebuie făcute. Dar trebuie să te apuci de ele cât mai repede, cât mai aproape de începutul mandatului, fiindcă ai nevoie de timp pentru implementare. Și asta este marea provocare a democrației. După mine, durează cel puțin zece ani ca să schimbi o țară – asta dacă vorbim de zece ani în care te concentrezi intens pe schimbare. O durată mai realistă ar fi cincisprezece ani, iar douăzeci de ani este termenul optim.

Un președinte cu care lucrez a ajuns la putere, devenind prima persoană aleasă democratic în fruntea țării sale după o perioadă de dictatură. Și, ca să își demonstreze hotărârea de a nu călca pe urmele predecesorului său, s-a angajat să aibă un mandat de numai doi ani, după care să cedeze puterea. Un gest cât se poate de nobil, dar din păcate foarte naiv. La prima noastră întâlnire, i-am spus direct că, dacă va continua să guverneze pornind de la premisa aceasta, sistemul nu îi va lua

măsurile în serios, membrii guvernului își vor irosi timpul luptându-se pentru succesiune, în loc să lucreze în folosul țării, iar el va fi considerat nu doar un lider slab, ci și complet incapabil. Prin urmare, țara lui nu va fi considerată democratică, dimpotrivă, reputația ei va fi afectată, pentru că nimic concret nu va fi realizat.

Din fericire, președintele a decis să-mi urmeze sfatul și a fost reales, așa că acum își începe cel de-al doilea mandat, complet de data aceasta. Dar chiar și după două mandate va avea o problemă. Dacă succesorul său va fi din alt partid sau dacă acestuia nu-i va conveni agenda lui, atunci schimbarea structurală pe care încearcă s-o facă nu va fi dusă la bun sfârșit.

O astfel de schimbare are nevoie de timp, de politici consecvente și, într-o democrație, de o minimă consecvență la schimbarea guvernului. Un plan bun – bine întocmit și bazat pe politici coerente – nu doar că îi oferă Liderului posibilitatea să stabilească agenda și să guverneze cu eficiență, dar are și șanse mai mari de a fi continuat. Va suferi evident amendamente – unele părți vor deveni inutile sau irelevante și nu totul va merge așa cum s-a intenționat –, dar dacă direcția principală va fi stabilită cu fermitate, doar un plan mult mai bun o va putea schimba.

Planul trebuie făcut cu mare atenție la ceea ce se întâmplă deja. Indiferent de criticile pe care le-ai adus administrației anterioare – să presupunem că au fost numeroase, pentru că asta e natura jocului politic –, trebuie să fii imparțial când analizezi ce funcționează și ce nu. Nu reinventa roata. Un lucru nu e greșit doar pentru că l-au făcut ceilalți.

În 1997, când am devenit prim-ministru, au fost destule lucruri implementate de predecesorii mei din Partidul Conservator, Margaret Thatcher și John Major, pe care am vrut să le schimb, la fel cum au fost și lucruri care mergeau într-o direcție bună, așa că am decis să le păstrez. Așa că nu am umblat la măsurile de încurajare a inițiativei private, la reducerea considerabilă a cotelor maxime de impozitare,

la privatizarea unor industrii ca telecomunicațiile, care sunt mai bine adaptate la disciplina economiei de piață, sau la cadrul juridic pentru relațiile industriale. Am păstrat și direcția de bază a politicii externe, în principal statutul de membru al UE și alianța transatlantică puternică cu SUA. Am făcut însă și schimbări mari, mai ales în ceea ce privește sistemul public, în încercarea de a reconstrui sănătatea, educația, justiția, siguranța publică, asistența socială și protecția copiilor. Le-am acordat prioritate celor mai săraci cetățeni prin deduceri de taxe și introducerea salariului minim. De asemenea, am schimbat radical atitudinea și politicile publice legate de anumite teme sociale și liberale, precum drepturile homosexualilor.

A existat, așadar, o consecvență a politicilor, dar și o schimbare semnificativă. Acest lucru i-a asigurat comunității de afaceri, cel puțin până la criza economică și mai apoi până la Brexit, stabilitate și o anumită predictibilitate a politicilor. Dar asta s-a datorat faptului că și guvernul conservator, și noul guvern, adept al politicii *New Labour*^{*}, au avut un plan clar cu privire la ce trebuie făcut și de ce.

Într-o anumită măsură, orice guvern nou este desigur o reacție la precedentul. Însă nu uita să cântărești atent consecințele acestei reacții. Întocmește planul cu grijă, asigură-te că este durabil și pune bazele unui centru al guvernului capabil să-l pună în aplicare.

^{*} Filozofia politică dominantă în Partidul Laburist între jumătatea anilor 1990 și 2010, promovată mai ales de premierii Tony Blair și Gordon Brown. *New Labour* a reprezentat o ruptură față de politica tradițională a laburiștilor, apropiind partidul de clasa de mijloc.