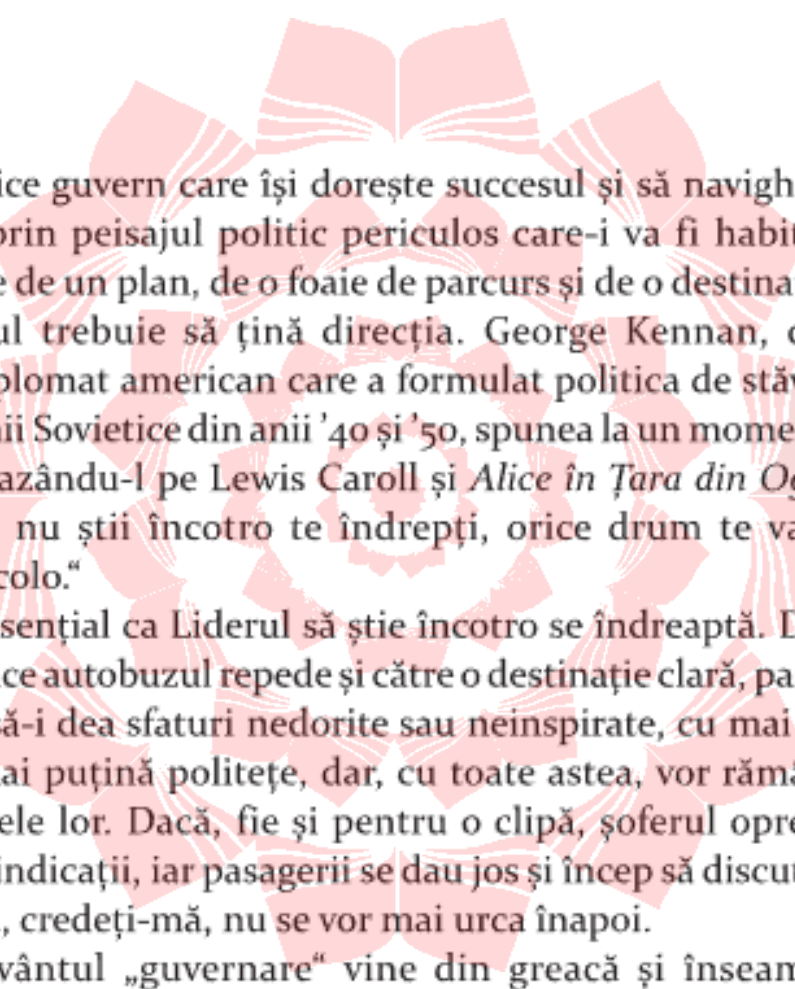


CAPITOLUL 1

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 Oglinză*: „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, reperele 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 minimizeze 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.

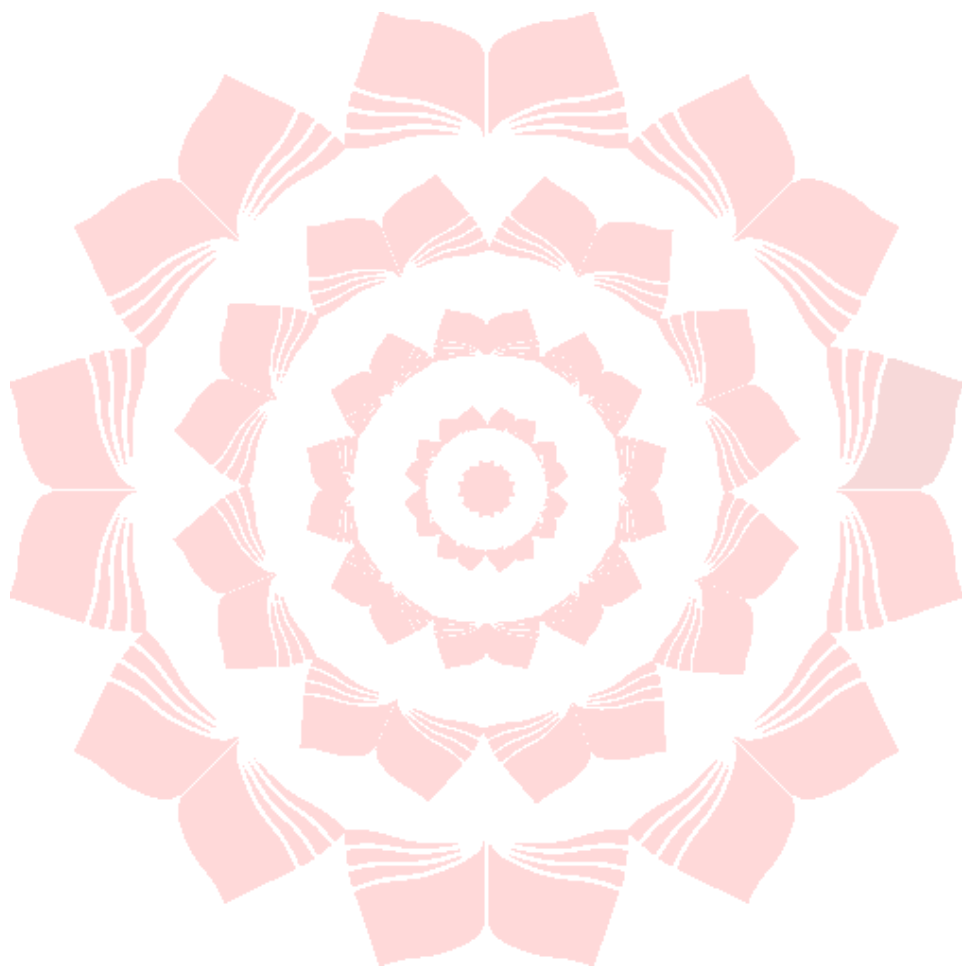
În 1997, când am devenit prim-ministru, au fost destule lucruri implementate de predecesorii mei din Partidul Conservator, Margaret Thatcher și John Major, pe care am vrut să le schimb, la fel cum au fost și lucruri care mergeau într-o direcție bună, așa că am decis să le păstrez. Așa că nu am umblat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



CAPITOLUL 2

Creează un centru puternic

Liderii ajung adeseori la putere fără să aibă experiență de conducere. Abilitățile necesare pentru o campanie bună, care să te ducă în poziția de Lider, nu sunt aceleași cu cele necesare pentru a fi un Lider bun, ba chiar pot fi total inadecvate odată ce ai ocupat funcția. Trebuie să te transformi. Marele Convingător trebuie să se metamorfozeze instant în Marele CEO.

Campaniile sunt palpitate, aspirantul la funcție lăsându-se purtat de un val de speranță și entuziasm. Apare astfel riscul ca Liderul câștigător să cadă pradă propriilor farmece și să aibă impresia că guvernarea este o continuare a campaniei electorale – o mare greșeală.

Comunicarea, claritatea discursului și legătura strânsă cu oamenii nu își pierd evident importanța când ajungi la putere. Doar că provocarea supremă, odată ce ai fost ales, este să guvernezi, adică să ai rezultate. Când ești în opoziție, contează ce spui. Când ești la guvernare, contează ce faci. Iar să spui este mult mai ușor decât să faci.

După cum spuneam, guvernarea este singura profesie importantă în care o persoană fără nicio calificare, fără reușite anterioare și cu un CV subțire poate ajunge într-o poziție cu extraordinar de multă putere. În orice alt domeniu, acest lucru ar fi de neconceput, ba chiar ridicol. Un CEO care nu s-a ocupat niciodată de management, un dirijor care conduce

o orchestră fără să fi pus vreodată mâna pe baghetă, un pilot care zboară bazându-se doar pe înțelegerea vagă a principiilor aerodinamice – numai ideea în sine ne face să râdem. Imaginează-ți un club de fotbal din Premier League, aflat în căutarea unui antrenor, care zice: „Auzi, hai să adunăm cei mai înfocați suporterii și să-i punem să aleagă prin ridicarea mâinii care dintre ei să fie antrenor.” Fanii înșiși ar crede că e o nebunie, iar echipa lor n-ar rezista prea mult în Premier League. Dar în politică se poate întâmpla asta.

Liderul politic știe evident politică și e posibil ca înainte să preia funcția să fi condus o organizație dintr-un domeniu sau altul, dar guvernarea țării este complet diferită, de o cu totul altă magnitudine. Când am intrat prima oară în clădirea de pe Downing Street nr. 10, în mai 1997, nu mai ocupasem nicio funcție ministerială. Practic, am început direct de la vârf, ceea ce într-un fel e excelent. Însă mi-a luat ceva timp să mă adaptez și să-mi dau seama că pentru a guverna îți trebuie un cu totul alt mod de a gândi și alte aptitudini decât cele din opoziție.

Poate că ai deja un plan și o direcție clară în care să te îndrepti, însă trebuie să te asiguri că lumea din jurul tău este organizată și eficientă. Ca s-o parafrazez pe Julie Andrews din *Sunetul muzicii*, asta începe din biroul tău. Nu-i asculta pe cei care-ți spun să fii o prezență discretă și să lași miniștrii „să-și vadă de treabă”, plecând de la premisa că toată lumea din lanțul ierarhic va face ce are de făcut. Cei care îți dau asemenea sfaturi sunt fie universitari pricepuți la teorie, dar nu și la practică, fie funcționari publici care știu că un centru al guvernului slab le permite să piardă vremea pe la muncă.

Nu mă refer aici la devoluția puterilor de guvernare, prin care luarea deciziilor este transferată la nivel local, conducerea de acolo fiind aleasă – de exemplu, primarii sau oficialii

locali din statele federale sau instituțiile devolute* din Marea Britanie, o țară alcătuită din națiuni diferite. Mă refer strict la controlarea acelor domenii pentru care șeful guvernului este direct responsabil.

Toate birocrațiile sunt la fel. Nu există conspiratori care să susțină o tabără politică sau alta; există însă conspiratori care doresc să păstreze sistemul așa cum este și se pricep foarte bine la asta. Birocrația poate fi utilizată și condusă într-o direcție sau alta, însă nu trebuie lăsată să aibă nici primul, nici ultimul cuvânt, după cum voi explica mai târziu.

Se poate întâmpla ca Liderul să ajungă la putere într-un moment în care țara este într-o situație bună (în ciuda criticilor pe care i le-a adus predecesorului său), caz în care misiunea sa va fi să o administreze eficient, nu să facă schimbări. Foarte bine. Atunci situația este puțin diferită. Dar eu mă adresez Liderului care vrea să fie un agent al schimbării. Și, în plus, statu-quoul este rareori satisfăcător. Altfel de ce-ai mai fi acolo?

Liderul are nevoie de un centru al guvernului puternic, capabil să inițieze schimbarea și să o ducă la capăt cu eficiență și la momentul oportun. Liderul are puterea tocmai pentru că este Lider, autoritatea derivă din poziția lui. Dacă o folosește cu înțelepciune, lucrurile vor merge bine. Este nevoie de un centru puternic, fiindcă în lipsa lui autoritatea nu poate fi exercitată, rămânând slabă sau inactivă. Pe de altă parte, știind că centrul guvernului este cel care impune agenda, sistemul va reacționa: miniștrii vor fi preveniți, iar susținătorii inerției instituționale vor fi neliniștiți și descumpăniți.

Dar centrul guvernului nu devine puternic de la sine. Liderul trebuie să-l organizeze. Totul începe cu ceva atât de

* Parlamentul Scoției și Adunarea Irlandei de Nord, foruri legislative unicamerale, alese, care legiferează în probleme locale, în care Parlamentul Marii Britanii, instituția centrală, nu intervine.

banal, încât mulți Lideri pe care i-am cunoscut îl ignoră complet: STABILIREA PROGRAMULUI!

Când eram Liderul opoziției din Marea Britanie, l-am vizitat pe președintele Clinton la Casa Albă, cu puțin timp înainte de alegerile pe care mă așteptam să le câștigăm. În timp ce ne pregăteam pentru întâlnirile programate, mi-a zis: „Adu-mi aminte să-ți spun ceva foarte important înainte să pleci.” Am rămas impresionat, crezând că îmi va împărtăși cine știe ce mare secret de stat. La plecare, i-am adus aminte. M-a privit foarte serios și mi-a spus: „Pentru tine ca Lider, cel care îți organizează programul este cea mai importantă persoană din lume. Ai nevoie de timp să gândești, să studiezi și să pui la punct lucrurile pentru care ai ajuns la putere. Dacă pierzi controlul programului, vei da greș.” Mărturisesc că pe moment am fost dezamăgit, dar avea dreptate.

Timpul este cel mai prețios lucru. Toate lucrurile pe care le credeai simple când îi critikai pe foștii conducători ai țării devin mult mai complicate când te confrunți cu ele în viața reală; din sloganuri, devin o proză complexă. Iar dacă nu ai timp să te concentrezi pe rezultate, să elaborezi politicile guvernamentale potrivite și să aplici strategia politică necesară schimbării, vei descoperi că viziunea măreață pe care ai elaborat-o cu atâta încredere când erai în opoziție nu poate fi transpusă în realitate.

Genghis-Han, care a pus bazele unuia dintre cele mai redutabile imperii din istorie, spunea: „Să cucerești lumea din goana calului este ușor. Greul apare când trebuie să descaleci și s-o conduci.” Asta e provocarea cu care se confruntă Liderul. Milioane de persoane vor un minut din timpul tău. Demnitarii străini trec pe la tine; este un lucru necesar, dar, dacă nu ești angajat în vreun proiect de proporții care să presupună cooperare internațională, asta nu face decât să te distragă. Ca Lider, toți vor ceva de la tine sau vor să fie în compania ta – colegi politicieni, oameni de afaceri, prieteni vechi și noi. Sunt ceremonii la care trebuie să participi, înmormântări și nunți

de la care nu poți lipsi, ocazii oficiale al căror fast este invers proporțional cu impactul pe care îl au asupra vieții cetățenilor. Mulți Lideri stau în ședințe de dimineața devreme până noaptea târziu, dar majoritatea acestor întâlniri nu produc nimic. Fiecare oră astfel pierdută te abate de la sarcina guvernării. Așa că persoana care îți face orarul – adică programul zilnic – și persoanele care au un cuvânt de spus cu privire la conținutul acestuia trebuie să fie de cel mai înalt calibru, să-ți fie foarte apropiate și să-ți urmeze instrucțiunile cu strictețe.

Trebuie să participi la un eveniment? Du-te, dar nu sta mai mult de o oră. Încearcă să stai chiar mai puțin. Organizatorul evenimentului se va plânge, va țipa la oamenii tăi și le va spune că dacă nu rămâi toată noaptea se va simți jignit și-ți va distruge capitalul de Lider. Dar oamenii tăi trebuie să rămână fermi pe poziție. În același timp, trebuie să fie suficient de deștepți să evalueze corect fiecare caz în parte. Sigur că uneori va fi nevoie totuși să stai toată noaptea. Ideea este că persoana responsabilă de programul tău trebuie să aibă un talent real, să procedeze cu finețe și să știe să spună „nu” fără să supere sau să jignească. Ca Lider, îți este greu să spui „nu”. Ai mereu tendința să spui „da”. Așa că trebuie să ai în spatele tău niște câini de pază care să se mențină pe poziție chiar și sub cea mai mare presiune.

Miniștrii vor să discute cu tine și evident că trebuie să-i primești, dar nu de fiecare dată când vor. Parlamentul este și el cronofag. Când am redus programul întrebărilor adresate premierului de la cincisprezece minute de două ori pe săptămână, după-amiaza, la treizeci de minute o dată pe săptămână, la prânz, am economisit la propriu o zi sau chiar o zi și jumătate din timpul prim-ministrului.

Liderul trebuie să țină legătura cu oamenii pe care îi reprezintă. Mergi prin țară și vezi lucrurile cu ochii tăi, întâlnește-te cu localnicii și stai de vorbă cu ei. Toate acestea sunt importante. Însă ține minte că o ieșire de o jumătate de zi este

cel mai probabil la fel de eficientă ca una de o zi. Du-te, întâlnește-te cu oamenii, Ține discursul și pleacă.

Va trebui să primești demnitari străini, relațiile de felul acesta sunt importante. Dar organizează-ți eficient vizitele și redu la minimum vizitele tale în străinătate. Da, trebuie să aibă loc, dar ai grijă ca acest timp să fie petrecut eficient, cu cât mai puțin protocol și cu cât mai multă substanță. Oamenii tăi responsabili cu protocolul sunt fără îndoială de treabă. Le place slujba lor, le place socializarea, se bucură de ceremoniile complicate și de tot spectacolul lor. Dar Ție nu ar trebui să-ți placă, fiindcă altfel o să petreci o mulțime de timp făcând asta.

Timpul în care nu faci lucrurile pentru care ai venit la guvernare îți diminuează capacitatea de a obține rezultate. Știu Lideri care au ușa mereu deschisă și la început oamenii se bucură de asta, se scaldă în aura Liderului și se simt și ei importanți. Dar farmecul ușilor deschise pălește destul de repede – la guvernare, lucrurile evoluează întotdeauna mai rapid ca în opoziție. Oamenii cer fapte, așteptările lor se transformă în dezamăgire. Dacă nu îți aloci timpul și spațiul de care ai nevoie ca să te concentrezi, prestigiul guvernării și al Liderului pălește.

Mai există apoi un aspect care este neglijat cu foarte mare ușurință. Ai nevoie de timp și pentru tine, pentru familia ta, pentru relaxare, pentru a scăpa de stres, fie și pentru o clipă. Programul tău trebuie să includă și acest timp personal. Pe parcursul zilei, oamenii te storc de energie, dai ordine și iei decizii, lucruri care te epuizează. Timpul personal îți dă prilejul să-ți reîmprospătezi mintea.

Știu că pare bizar să-ți organizezi timpul cu o rigurozitate aproape religioasă, așa cum propun eu. Sunt de acord că există și Lideri care par să nu se odihnească sau să-și piardă concentrarea vreodată. Dar, dacă ești un muritor de rând, urmând aceste reguli simple, vei avea enorm de câștigat la capitolul eficiență.

Apoi, firește, trebuie să organizezi și restul centrului guvernului. Scopul tău trebuie să fie crearea unei mașinării capabile să-ți promoveze agenda. O să intru mai târziu în detalii, dar, în esență, trebuie să pornești de la ideea că organizarea centrului este cheia puterii.

După câștigarea celui de-al doilea mandat, am reorganizat centrul guvernului pe baza lecțiilor învățate. În timpul primului mandat, am biciuit sistemul ca să-l fac să se miște mai repede și, într-o anumită măsură, asta s-a și întâmplat, dar nu suficient. Iar când am încetat să-l mai biciuiesc, a încetinit din nou. Așa că am decis să reorganizez centrul guvernului, să-i ofer capacitatea de a fi motorul guvernării și să îl responsabilizez față de mine, dar în același timp să fiu și eu responsabil pentru ceea ce aveam de gând să fac. Și să fiu mereu pe fază, chiar și când eram distras.

Prin restructurarea pe care am făcut-o, am creat unități separate dedicate *politicilor publice, strategiei, comunicării și rezultatelor*. Unitatea pentru Rezultate [Delivery Unit] este cea mai cunoscută dintre ele, modelul fiind preluat ulterior la nivel global. Michael Barber, cel care s-a ocupat de ea, a făcut o treabă excelentă și a scris chiar o carte, *Deliverology*, care – și nu glumesc deloc – se află în bibliotecile multor Lideri pe care-i cunosc.

Dar și celelalte inovații au fost la fel de importante. În cadrul Unității pentru Politici Publice, specialiștii pot să monitorizeze evoluția politicilor guvernamentale și să propună îmbunătățiri sau ajustări. Este important de știut că acești specialiști ar trebui să nu provină din departamentele guvernamentale, ci din echipa Liderului și să aibă capacități deosebite de analiză și elaborare a politicilor.

Unitatea pentru Strategie se concentrează pe gândirea pe termen lung, contribuind cu idei noi și cu moduri noi de a privi lumea.

Unitatea pentru Comunicare Strategică este și ea vitală, desigur, pentru că fără ea guvernul ar părea tehnocrat, nu

devotat unei misiuni și unor valori. Ea trebuie să se ocupe de comunicarea strategică, adică nu doar să producă material pentru știrile de a doua zi, ci să asigure o consecvență a explicațiilor la nivelul întregului guvern.

Centrul guvernului trebuie așadar să fie suficient de puternic pentru a te ajuta să dezvolți politici, să ai o coerență strategică, să te asiguri că planul tău nu se abate de la direcția corectă, să-l comunici și, mai presus de toate, să-l implementezi.

Vor apărea crize, lucruri pe care nu le-ai anticipat, evenimente perturbatoare, scandaluri, șocuri și devieri de la plan, dar în acele momente Liderul trebuie să aibă o mașinărie concentrată neabătut pe îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Creează un centru al guvernului PUTERNIC!

