

**Blair, Tony, 2024. *On Leadership. Lessons for the 21st Century*. London: Hutchinson Heinemann.**

Anmälan av Tommy Möller

När det brittiska Labourpartiet under Tony Blairs ledning förvandlades till New Labour blev detta tidigare så förkalkade och dysfunktionella parti på kort tid en inspirationskälla för många andra partier i Europa – även för partier på högerkanten som exempelvis Nya Moderaterna i Sverige. Förnyelse och omprövning blev under en tid ledmotivet för partier både till höger och vänster som hamnat på efterkälken och inte förmått att anpassa sig till nya förhållanden. För Labours del handlade det om en självvrannsakan som gränsade till kollektiv självspäkning.

Blair hämtade inspiration från Bill Clintons framgångsrika triangulering i presidentvalskampanjen 1992. Labour hade inte vunnit ett val i Storbritannien på mer än 20 år och Blairs slutsats var alltså att det efter den långa politiska ökenvandringen under Thatchereran krävdes en omfattande förnyelse; det gamla dogmatiska och inte sällan tondöva testuggandet dög föga för att vinna val. Labour hade helt enkelt inte förstått vad folk ville ha och att ta reda på det var själva utgångspunkten för Blairs förnyelseprojekt. Dock är det viktigt att understryka att Blair i motsats till Clinton inte blev opinionsundersökningarnas fånge; förvisso var New Labour i hög grad en produkt baserad på opinionsanalyser men dessa användes huvudsakligen till att förstå hur man skulle få stöd för sin policy snarare än – som i Clintons fall – ta reda på vilken policy man ska ha.

Det har snart gått två decennier sedan Blair avgick som premiärminister men hans namn får fortfarande det engelska blodet att svalla som vore han landets förbundskapten i fotboll efter ett misslyckat mästerskap. Från såväl konservativa som vänsterradikala kommentatorer utdelas feta smockor. Från höger anklagas Blair för att ha varit en maktfullkomlig manipulatör, från vänster för att ha varit krigshetsare och USA-lakej. Det är förvisso inte ovanligt att politiska ledare – även framstående sådana – får ett mindre smickrande eftermäle. Det går dock inte att bortse från att Tony Blair tog över ett uträknat socialistparti och gjorde det till en modern reforminriktad mittenkraft som uppnådde tre valsegrar i rad. Blair var en första rangens strateg och kommunikatör. Vad gäller eftermälet är jag övertygad om att historien kommer att bedöma Blairs gärning mer positivt än vad som är fallet i dagens Storbritannien.

När Blair avgick som premiärminister 2007 startade han *Tony Blairs Institute for Global Change*. Institutets syfte är att ge råd till ledare och regeringar runt om i världen. Under sina år som regeringschef samlade naturligtvis Blair på sig ett stort antal lärdomar som han ansåg kunde komma andra till del och under tiden som rådgivare har ytterligare insikter adderats. Det är dessa som förmedlas i Blairs nya bok *On Leadership. Lessons for the 21st Century*.

När Blair inledningsvis meddelar att han kommit fram till att de egenskaper som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap är desamma oavsett om det handlar om att leda ett land, ett fotbollslag eller ett företag väcks emellertid farhågor om att boken är ytterligare ett bidrag i den ymniga litterära genre om ledarskap där banala plattheter staplas på hög. Läsaren får nämligen också veta att en ledare måste ta ansvar när andra viker ner sig, ha modet att följa sin övertygelse även när det blåser motvind, att visa handlingskraft när andra tvekar etcetera. Glädjande nog utvecklar sig dock inte boken till en orgie i denna typ av klyschor. Tvärtom är den i vissa delar så insiktsfull och enligt min mening stundtals briljant att Blair framstår som en modern Machiavelli. Ty vad Blair har skrivit är ingenting annat än en manual för vad som utmärker ett effektivt ledarskap. Och även om målgruppen i första hand tycks vara regeringschefer – eller sådana som pretenderar på att bli det – torde politiskt verksamma på alla nivåer ha nytta av att läsa denna bok som är en guide till *good governance*.

Budskapet kan sammanfattas på följande vis: bra ledare måste vara ansvarsfulla och se till att människor får vad de behöver, inte vad de önskar sig, annars är de inte ledare utan opportunisterna som följer den nyckfulla opinionen. Att *leverera* är således det centrala. En bra ledare förstår intuitivt vad folk behöver och det är inte nödvändigtvis detsamma som det de önskar sig. Blair citerar Henry Ford: "om jag hade frågat folk vad de ville ha [innan bilen fanns] hade de svarat snabbare hästar!"

Det är naturligtvis lättare sagt än gjort att i praktiken leva upp till de råd som förmedlas. De flesta ledare vet nog hur viktigt det exempelvis är att ha inte bara en genomarbetad policy utan också en plan för vad som ska åstadkommas, och att det naturligtvis är viktigt att hålla sig till den; de vet självfallet också att det gäller att använda tiden effektivt, att prioritera klokt, så att det som måste göras inte varje dag vinner över det som borde göras, det vill säga att undvika att man i det dagliga arbetet hamnar i ett perspektiv som bär kortsiktighetens prägel; de flesta vet säkert också att det är viktigt att skilja mellan taktik och strategi, med andra ord att sätta *policy* före *politics*, och de vet att en stark ledare måste våga fatta impopulära beslut om det är nödvändigt. Och så vidare. Allt detta kan nog alla skriva under på. Men de som varit eller är ledare vet samtidigt att det finns en myriad av faktorer som i det dagliga arbetet förhindrar eller försvårar för dem att fullt ut handla i överensstämmelse med dessa råd. Politiska ledares handlingsutrymme begränsas av konstitutionella, ekonomiska och

utrikespolitiska ramar; av opinionen och den politiska kulturen; av medielogiken och det historiska arvet etcetera.

Redan den första dagen på 10 Downing Street upptäckte Blair att villkoren för en regeringschef att självsvåldigt styra och ställa var begränsade även i det land som, naturligtvis något överdrivet, brukar kallas för en "elektoral diktatur" till följd av valsystemet och frånvaron av den typ av *checks and balances* som finns i system med maktdelning.

Blair betonar att boken inte är ett försvarstal, eller ens handlar om hans eget ledarskap; ambitionen är i stället att med utgångspunkt från sina erfarenheter som premiärminister och rådgivare till regeringschefer i ett 40-tal länder reflektera kring ledaskapets problem och utmaningar. Han medger dock utan omsvep att han som premiärminister ibland hamnade fel och att han inte alltid var i stånd att leva upp till de råd han nu ger andra. Men ingen kan ta ifrån honom att hans gärning kännetecknades av en djärv beslutsamhet som man sällan möter hos politiska ledare. Som nyvald partiledare visade Blair mod redan i den interna kampen om förordandet av planeekonomi i Labours partiprogram. Han gjorde det sedan i en lång rad frågor som regeringschef, inte minst när det gällde Irakkriget med ty åtföljande konsekvenser för såväl världen som för honom själv.

Att vara modig i debatten och tuff mot sina politiska motståndare är en sak. Politikens inbyggda och oundvikliga logik som handlar om "vi mot dem" innebär trygghet snarare än risk för de politiska ledarna. I trängda lägen kan en politisk strid göra underverk för en ifrågasatt ledare. Att däremot gå emot en stark opinion bland de egna och sätta sin makt och position på spel för någonting man själv, till skillnad från partikamraterna, tycker är rätt kräver resning. Och ett starkt väljarstöd. Men när detta stöd förr eller senare börjar svikta är man illa ute. Detta har inte bara Tony Blair fått erfara.