

Dåliga råd till makthavare kan bli dyra för alla parter

Kritiken mot "de policyprofessionella" och andra rådgivare vilar ofta på lösa grunder. Om riktiga makthavare döljer sig bakom rådgivare, om gränslandet mellan makthavare och rådgivare blir diffust – ja, då finns det skäl till debatt. Fast problemet är snarare att det råder brist på tillräckligt kvalificerade rådgivare, skriver Jenerik Larsson.

Av: Jenerik Larsson, Journalist och författare

Publicerad: 24 april 2015 kl 14:10

Den brittiska författarinnan och Bookerpris-vinnaren Hillary Mantels bestsellers om Henrik VIII:s viktigaste rådgivare, Thomas Cromwell, har blivit en i brittiska medier hyllad tv-serie.

Cromwell avrättades den 28 juli 1540, anklagad för högförräderi. Orsaken sägs vara att Englands mordiske kung var missnöjd med äktenskapet med den tyska prinsessan Anna av Kleve, vilket enligt rådgivaren borde ha varit ett bra parti för både kungen och England.

En ung och oerfaren bödel fick hugga tre gånger innan huvudet avskiljdes från kroppen. Därefter kokades Thomas Cromwells huvud och sattes upp på London Bridge – med ansiktet bortvänt från City of London.

Och den 22 september 1568 avrättades kung Erik XIV:s rådgivare Jöran Persson på galgbacken på nedre delen av Brunkebergsåsen i Stockholm. Avrättningen var sadistiskt utdragen för att Persson skulle lida maximalt – kroppsdel efter kroppsdel stympades.

Så kan det gå när maktens rådgivare faller i onåd. Deras dystra öde belyser den misstänksamhet, ja det hat som mäktiga personers rådgivare ofta utsätts för.

Vår egen tids rådgivare kallas numera för "de policyprofessionella" och de utsätts flitigt för mer eller oftast mindre berättigad kritik i media. Men jämfört med plågsamma halshuggningar är "avrättning" i Aftonbladet nog tveklöst ett öde som de flesta rådgivare föredrar. Makthavares behov av rådgivare är inte alls något nytt påfund. Jöran Persson och Thomas Cromwell är inga undantag. Det som gör att man i dag kan studera rådgivarna är att de på ett annat sätt än förr är kommersialiserade.

Det finns kring makten ett växande utbud av företag där vissa av outgrundlig anledning inte brukar räknas in som "policyprofessionella": advokatbyråer, revisionsbyråer, managementkonsulter med flera.

Rådgivare från sådana företag anses inte av journalister som lika intressanta som de som anses påverka makthavarnas *mediehantering*. Att fokus i debatten nästan alltid hamnar på just mediehanteringsfrågor belyser vad som gör den inhemska diskussionen så skev.

Ty mediehantering är för det första sällan direkt maktutövning även om journalister kan uppleva det som sådan. För det andra missar diskussionen då helt vad som borde vara huvudpunkten i varje diskussion om rådgivarmakt, nämligen vem som har ansvaret.

Den bild som ofta tecknas av okunniga eller lätt bortkollrade makthavare kan säkert i enskilda fall ha fog för sig. Men det minskar inte det minsta den grundläggande sanningen om rådgivarrollen i förhållande till uppdragsgivare: det är alltid – och undantagslöst – uppdragsgivaren som bär hela ansvaret för de beslut vederbörande fattar.

Varje kommunalråd eller landstingsråd, eller för den delen varje statsråd, är hela tiden omgiven av många rådgivare. En del av dessa finns "på insidan" men många tjänster köps på marknaden för särskilda ändamål.

Det mest knepiga uppdraget handlar tveklöst om krishantering. Många i media tror att krishantering primärt handlar om makthavarens relation till media. Det är förvisso en viktig aspekt, men sällan den viktigaste. I nästan varje kris finns det till exempel juridiska aspekter. Där kommer ofta synpunkterna från en inkallad advokat att krocka med medierådgivarens synpunkter. Det bästa rådet här är också det svåraste, nämligen att i ett så tidigt skede som möjligt koppla in de rådgivare som behövs bäst.

Detta är svårt av flera skäl men främst på grund av den evigt mänskliga förmågan att förtränga obehagligheter och problem. Särskilt medierådgivare har ett mycket bättre utgångsläge om vederbörande inte blir kontaktad förrän det står arga medborgare och journalister utanför kommunkontoret.

En särskild fördel med externa rådgivare är att de – om de är verkligen professionella – aldrig drar sig för att säga obehagliga sanningar. Rådgivare som bara är ja-sägare är inte värda sitt arvode. Anställda rådgivare har nog ofta anledning att vara mera försiktiga. En diskussion i kritiska lägen på tu man hand mellan uppdragsgivare och rådgivare kan betyda mycket för ett gott fortsatt förlopp.

Ofta är de frågor och samband som utlöser kriser mycket komplexa. Många människor är inblandade och mängder av hänsyn ska tas. Detta gör att frasen "lägg alla papper på bordet direkt" sällan är så lätthanterad som man tror. Inte minst därför är externa rådgivare nyttiga om de förstår sin roll och är ärliga och tuffa mot kunden.

I slutändan är det uppdragsgivaren som har hela ansvaret och rådgivarens roll är att hantera uppdragets komplexitet.

I varje kris är misstro mot media oftast missriktad. En skicklig rådgivare ser media som en möjlighet att få den aktuella frågan väl belyst. Journalisters misstro mot kommunikationsrådgivare är därför obegripligt ur ett rationellt perspektiv. Mötet mellan professionella personer bör i princip ge goda resultat för bägge parter.

Varför diskuteras frågan om särskilt kommunikationsrådgivarna så flitigt i media? Varför hävdas det ibland att de är ett "hot mot demokratin"? Att de tillskansat sig makt "utan ansvar"? Urholkar verkligen maktens rådgivare demokratin?

Den högadel som såg till att Jöran Persson avrättades ansåg tveklöst att hans makt och hans lojalitet med kungen var ett hot mot deras makt. Vår egen tids politiska värld är mera komplex, men också i dag finns det olika intressen som upplever att deras positioner hotas. Om politikerna blir skickligare på att själva hantera kriser och problem innebär det att en rad intressenter får mindre inflytande än de önskar sig.

Det gäller inte bara medier utan även de politiska partiernas tjänstemän och för den delen också så kallade opolitiska tjänstemän i kanslihusen. Att dessa är lika litet demokratiskt förankrade hör inte hit. I synnerhet journalister anser ju ofta att de har ett "demokratiskt uppdrag från folket" och kan känna sig hotade av rådgivarna. Det finns många frågetecken att sätta kring den journalistiska självbilden, men den finns där ändå.

Samhället förändras och det går inte att vrida klockan bakåt. Verkliga problem tål seriös debatt. Hittills har kritiken mot de "policyprofessionella" inte uppvisat några riktigt tunga anklagelsepunkter. Om rådgivarna "tar över", om de riktiga makthavarna döljer sig bakom rådgivare, om gränslandet mellan makthavare och rådgivare blir diffust – ja, då finns det tveklöst anledning till seriös debatt.

Men i dag är nog det största problemet brist på tillräckligt kvalificerade rådgivare i ett läge där efterfrågan växer snabbt. De som köper rådgivartjänster har all anledning att vara sparsmakade och eftertänksamma.

Ett särskilt problem i det sammanhanget är hanteringen av rådgivarnas tystnadsplikt. Förmodligen slarvas det en hel del på den punkten och det kan vara ett skäl till att det ibland förs ganska oseriösa offentliga diskussioner om vad rådgivare gjort eller inte gjort. Om det är helt tydligt för alla att det är kunden som talar och rådgivarna som tiger blir det sällan problem.

Makthavarna har alltid det yttersta ansvaret, rådgivarna är bara deras redskap. Det går inte att fly från ansvar genom att – som Henrik VIII och Erik XIV – avrätta rådgivarna.

Janerik Larsson *Journalist och författare. Knuten till Prime PR och rådgivare till företag och organisationer. Fd vice vd och kommunikationsansvarig på Svenskt Näringsliv. 1980 tilldelad Stora Journalistpriset.*